

# EL MUNDO DEL TRABAJO EN LA PERSPECTIVA DE SCHOENTSTAT

Jornada Nacional de Dirigentes 2004

Documento de Trabajo

## Introducción

Hace más de medio siglo, a la sombra del Santuario Cenáculo de Bellavista nuestro Padre Fundador proclamó la cruzada del 31 de Mayo. Fueron muchos quienes recogiendo su llamado decidieron emprender y hacer suya dicha misión. Destacamos en primer lugar a un hijo de estas tierras, Mario Hiriart quien a la luz de su profesión como Ingeniero y Docente, quiso aspirar a un camino de santidad en medio del mundo y especialmente en su ambiente laboral. Como Familia hemos experimentado un gran crecimiento, no sólo numérico sino que también en gracias. Son muchos los que han llegado a lo más alto pero estamos conscientes que aún nos falta mucho por hacer. Una de nuestras tareas pendientes es el plasmar nuestro carisma y espiritualidad en medio de nuestros trabajos. Tomando a Mario como modelo, se quiere a través de este documento de trabajo realizar un diagnóstico de la situación actual para luego proponer ciertas líneas y acciones concretas para lograr dicho objetivo. Es un primer paso pero esperamos sea de ayuda para nuestros dirigentes.

## Diagnóstico

El mundo de la empresa ha experimentado profundos cambios. La competencia ha llegado a ser intensa tanto en mercados locales como internacionales. Con la globalización si una empresa no se desarrolla y adapta a estas nuevas realidades y exigencias como debiera, otra empresa de cualquier lugar la puede desplazarla. Por otro lado, el nuevo tipo de trabajador, más educado, independiente y autosuficiente exige también nuevas condiciones de trabajo.

**Esta nueva realidad, está generando como nunca, un desafío enorme para las empresas y para las mismas personas al interior de éstas.**

**Hay suficiente evidencia que señala que la naturaleza del trabajo y las relaciones laborales que existen al interior de la empresa han cambiado radicalmente estos últimos 15 años.**

**No por nada las revistas de negocios han dedicado reportajes especiales sobre los cambios en las relaciones laborales y las necesidades de hacer frente a la inseguridad económica e inestables condiciones laborales (Business Week, 17/10/1994, the Economist, 6-12/4/, 1996) o aquí en Chile esté la preocupación por el nuevo fenómeno de los “Cesantes ABC1” (“Los Cesantes ABC1” Revista del Sábado, de El Mercurio, 24/7/2004)**

Además rigurosos estudios guiados por de los profesores Nureya Abarca y Nicolás Majluf nos señalan importantes cambios en las relaciones de trabajo, cambios en los periodos de permanencia en los puestos de trabajo, cambios de fondo en las relaciones contractuales entre empleadores y trabajadores, cambios en las estrategias de Recursos Humanos.

## **Más aun, en los años recientes el impacto de Internet y las tecnologías de información han sumado nuevas formas de relaciones: las virtuales, que aumentan aun más formas alternativas de trabajar**

Como en cualquier proceso de cambio, el camino está lleno de dificultades e incertidumbre. Muchos trabajadores, particularmente los que han pasado la gran mayoría de su vida laboral en la misma empresa, sienten que este nuevo escenario como una gran amenaza.

Esta nueva realidad, está generando como nunca un desafío enorme para las empresas, quienes tienen que establecer un nuevo y saludable modelo de relaciones laborales hecho a la medida de ellas, que responda a las exigencias del entorno y que provea de buenas respuestas para las incertidumbres, angustias y desconfianzas creadas por esta realidad. Y para las mismas personas al interior de éstas que tienen que adaptarse a esta nueva realidad, que para muchos es adversa.

### **Antecedentes**

En el documento *“Los cambios mundiales de las relaciones laborales, ¿Vamos por el camino correcto?”* los profesores Nureya Abarca y el Nicolás Majluf nos presentan siete grandes cambios en las relaciones laborales:

1. Cambios en el diseño del trabajo y las prácticas de trabajo
2. Cambio en la educación, confianza y autosuficiencia del nuevo trabajador
3. Cambios en las políticas de Recursos Humanos
4. Cambios en la relación Empresa – Trabajador
5. Cambio en la relación entre empleados
6. Cambio en el rol de los sindicatos
7. Cambios en la motivación y Satisfacción

### **1. Cambios en el diseño del trabajo y las prácticas de trabajo**

Para enfrentar la competencia global las empresas han tenido que reestructurarse y reducir su tamaño. Las estructuras se han achatado más, con menos niveles jerárquicos. De esta forma se ha descentralizado más la toma de decisiones logrando mayor agilidad y flexibilidad frente a las exigencias del ambiente.

La presión constante por lograr una gran eficiencia y aumentar siempre la productividad ha implicado dramáticos cambios en el profundamente arraigado diseño del trabajo y prácticas de trabajo. El tiempo libre ha menguado. Previamente, las tareas eran más sencillas y claramente definidas, las responsabilidades eran limitadas y la supervisión era cercana. El progreso técnico y la automatización han cambiado la naturaleza del trabajo, y en lo que ha sido un cambio general, el trabajador hoy toma mayores responsabilidades para tareas más amplias.

La rapidez en la toma de decisiones es una norma. Las ineficacias administrativas y operacionales, que se aceptaron comúnmente bajo una economía más cerrada, ya no tienen cabida y puede implicar en un mercado globalmente competitivo el desplazamiento de la firma.

**En busca de mayores flexibilidades y de contener los costos, el outsourcing y la reducción del tamaño de planta están llegando a ser una práctica muy común. Con esto los puestos de trabajo de empleados con pocas habilidades están en riesgo.**

Todo esto ha traído la aprensión y desconfianza en las relaciones al interior de la empresa. Especialmente para empleados más viejos y menos educados, la firma ha llegado a ser un lugar más incierto e inestable. Ahora hay más demanda que oferta de trabajo, porque hay menos personal para una carga de trabajo más grande. El outsourcing es percibido como una amenaza que hace a los empleados trabajar más duro para mantener sus trabajos.

## **2. Cambio en la educación, confianza y autosuficiencia del nuevo trabajador**

Hay un empleado nuevo que está desplazando al antiguo. El empleado nuevo es más educado, más informado, y con un repertorio más amplio de habilidades e intereses personales. Las firmas están dispuestas a pagar generosamente a expertos en conocimiento y creatividad. Los empleados, que contribuyen sólo con su disponibilidad de tiempo en trabajos básicos, son pagados exiguamente y su trabajo, si es posible, es reemplazado por máquinas, presionando a la mayor educación y capacitación.

El mundo del trabajo parece estar dividido entre los que tienen una oportunidad de llegar a trabajos sumamente hábiles, y los que deben aceptar alternativas con menos recompensa. Esta diferencia ayuda a explicar la mala distribución de ingresos en Chile en la última década.

La educación no es sólo la base de alternativas de trabajo y oportunidades para recompensas atractivas, sino también de mayor confianza y firmeza en sí mismo. Los trabajadores más viejos, que basaron su progreso y carrera en su relación duradera con la firma, se sienten amenazados por profesionales más jóvenes y mejor-educados quienes llegan para reemplazarlos. Por otro lado para la empresa le significa una disminución de costos ya que el joven profesional le sale “más barato”, considerando los bajos sueldos de mercado.

Los jóvenes profesionales son más autosuficientes. Ellos saben que su perfil cuadra con lo que busca la organización. Ellos tienen expectativas más altas, aprenden más rápido y se adaptan más rápido a los cambios. Ellos buscan la variedad, autonomía y responsabilidad en los trabajos que asumen. Generalmente valoran su independencia y no esperan de la firma un desarrollo de carrera. De hecho, ellos forman su vida fuera de la firma, se resisten a una relación a largo plazo. Está menos dispuesto a reconocer a individuos en la posición de la autoridad, y se siente menos obligado a obedecer las órdenes y a conformar grupos de trabajo. El individualismo llega a ser más fuerte y la lealtad más débil.

Esto se da en menor grado en el trabajador chileno. De hecho, la visión acerca del trabajador chileno es que ellos tienen poca autonomía, bajo amor propio, son aversos a la crítica y prefieren evitar el riesgo en la toma de decisiones. Pero esto no es tan sencillo. El trabajador Chileno no aparece como un grupo homogéneo con respecto a la firmeza. Esta característica tiene una alta correlación con la educación y la posición jerárquica del individuo en la organización. En las personas con menos educación y de niveles más bajos de la organización existe menos firmeza. Pero la situación es totalmente diferente para personas más educadas y jóvenes jefes: ellos son seguros de sí mismos y dispuestos a asumir las consecuencias de sus acciones. (Abarca, Majluf & Rodríguez, 1998)

### 3. Cambios en las políticas de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos se están ajustando para responder a este nuevo ambiente organizacional.

El proceso de selección ha cambiado fundamentalmente en la formalidad de éste basado en la solicitud de requisitos técnicos, rasgos personales, formación profesional y experiencia laboral.

No obstante en Chile es muy fuerte la tendencia de la importancia de las “relaciones personales” como reflejo de la red personal, la red de alumnos, de las recomendaciones especiales, de la situación socioeconómica, de corbatas sociales, de corbatas de familia, de la amistad, y del origen geográfico. La apariencia también física, la edad y el sexo son importantes en la lista. Este hecho de discriminación es socialmente aceptado. Esto se da más en los niveles altos de la empresa. (Majluf, Abarca & Rodríguez, 1999)

La evaluación de Desempeño también está siendo más formal y objetiva, con el énfasis de basarse en información objetiva, a diferencia de las antiguas evaluaciones basadas en juicios puramente subjetivos, no siguiendo ninguna norma ni el procedimiento establecido. Además los empleados no siempre eran informados de los resultados de su evaluación, aunque a menudo tenían impacto en su salario.

Las recompensas, incentivos y beneficios Sociales han llegado a ser más sencillos. La graduación de la escala de salario, basado en la antigüedad en el trabajo y múltiples bonos ha sido simplificada. La nueva escala es una estructura más sencilla basada en la responsabilidad y los sueldos de mercado verdaderos, y claramente ligado al desempeño en el trabajo. En un estudio previo basado en una muestra de 29 firmas, 93% de ellos indicó que la compensación era relacionada principalmente al mercado, y 69% a la evaluación del desempeño. (Abarca, Majluf & Rodríguez, 1998).

Las prestaciones sociales se han incluido históricamente como partes del paquete de la compensación. La tendencia ha cambiado, asignando esos beneficios en forma de dinero efectivo para que ellos lo administren directamente.

**La capacitación y desarrollo personal está siendo más formal, porque hoy la fuerza de trabajo es más educada y demanda programas más formales que no sólo incluyan los requisitos técnicos para mejorar el desempeño en el trabajo, sino el desarrollo de amplios temas de la persona, como la pericia en idiomas o habilidades sociales. Esto está en contraste absoluto con décadas anteriores cuando una fracción importante de personas carecía de educación básica, y los programas de desarrollo, si es que existían, eran orientados en su mayor parte a llenar este vacío.**

**Además, el avance de la tecnología aceleró la obsolescencia del antiguo conocimiento y habilidades. La definición amplia de tareas polivalentes requieren de nuevas y mejores competencias, y la descentralización en la toma de decisiones llevó a todo nivel de la organización a desarrollar las habilidades directivas.**

A pesar de los avances mostrados por firmas chilenas en esta área, las prácticas en el desarrollo del personal no cumplen exactamente las esperanzas ni de los directores ni de los empleados. A menudo los empleados no entienden el propósito de su capacitación y no les ofrecieron ninguna oportunidad para mejorar su trabajo ni avanzar en sus carreras con lo aprendido. También, la inversión total en la capacitación es todavía relativamente baja, y el

desarrollo del personal es un esfuerzo que no está ligado claramente a los planes estratégicos de la firma. (Abarca, Majluf & Rodríguez, 1998).

Hay dos enfoques presentes hoy en día, evidenciados en la investigación. En una mayoría de casos, el desarrollo del personal se ve como una responsabilidad de la firma, que está interesado a proporcionar las habilidades específicas y las habilidades generales para el mejor desempeño y el avance personal. Pero, en un número significativo de casos, las firmas son reacias a ofrecer las oportunidades para el desarrollo y la instrucción personales. Ellos argumentan que la inversión no es provechosa, porque los trabajadores con mayor capacitación demandan una remuneración más alta y quedan inquietos por salir de la firma.

#### **4. Cambios en la relación Empresa – Trabajador**

La creciente inestabilidad en el lugar de trabajo ha cambiado la naturaleza de la relación entre la empresa y sus trabajadores, pasando del vínculo a la separación. La cuota emocional fuerte del pasado se fue. La lealtad como un modelo para la relación de firme-empleado se terminó. La relación se sostiene hoy en una base legal-contractual y de recompensas monetarias. La cuota emocional ha cambiado del paternalismo al utilitarismo. La identificación con la firma es más débil. Los trabajadores más viejos no comprenden esta nueva realidad, sitiándose desencajados. Los empleados más jóvenes se sienten menos atados a la compañía y buscan activamente en el mercado nuevas oportunidades de trabajo. Aunque la estabilidad en el empleo se está perdiendo, cuándo los directores chilenos son confrontados con este tema, ellos hablan acerca de esto en términos muy positivos. Todo ellos apuntan a proporcionar estabilidad en el empleo. Pero caen en contradicción ya que cuando la firma encara una situación difícil, ellos se olvidan de la estabilidad en el empleo. En esos casos, el tres medidas más comúnmente usadas, ordenadas por su prioridad, son: despido, la jubilación anticipada, y los estímulos para salir. Hay una clara brecha entre el discurso y la acción. (Majluf, Abarca & Rodríguez, 1999)

#### **5. Cambio en la relación entre empleados**

Las relaciones entre los empleados apenas cambian. Los nuevos empleados han elevado sus aspiraciones. Aunque lentamente, el individualismo aumenta y el antiguo compañerismo entre empleados cercanos se ha debilitado. El nivel de conflictos entre ellos está en aumento. Las relaciones personales son más eficaces y menos cargadas con insinuaciones emocionales. Una distinción más clara se hace entre social y las relaciones del trabajo.

En el trabajo, la competencia entre empleados es más intensa en períodos de reducción de personal, principalmente cuando la evaluación del desempeño individual se hace contra empleados prójimos. Las tareas polivalentes demandan más tiempo y no deja tiempo libre. También, el temor de ser despedido los hace trabajar más de lo que deben. Los empleados chilenos luchan por equilibrar la cooperación y la competencia. La tradición favoreció la cooperación, pero las demandas de la realidad actual favorecen el individualismo y la competencia.

Fuera del trabajo, la vida social y el compañerismo entre compañeros de trabajo son menos comunes. Socializar fuera del trabajo es más difícil, porque el antiguo vínculo emocional es más débil, el trabajo es más cansador, y el poco tiempo libre disponible se utiliza principalmente con la familia. En tiempos atrás, muchas actividades sociales diferentes,

como deportes, las celebraciones, y otras reuniones con empleados cercanos eran comunes en fines de semana. Hoy, la separación entre el trabajo y actividades sociales se marca más. Durante horas de trabajo, hay tiempo pequeño para socializar.

Hay una peculiar presencia ambivalente en relaciones individuales en Chile. Esto se ilustra bien al observar los diferentes grupos en el trabajo. Hay una atmósfera tibia y amistosa en grupos chilenos que sorprende a extranjeros que están aquí. Esto está en contraste absoluto con la situación de grupos en sus propios países. La casual observación parece ver la cercanía de relaciones interpersonales en el trabajo. Pero esto no es el caso, esta forma familiar de interacciones es más el reflejo de un rasgo cultural, que la verdadera creación de vínculos especiales de amistad, de cariño y la confianza mutua dentro de la empresa. Las relaciones están tibias, pero lejanas.

Las dificultades en relaciones interpersonales se observan también en muchos resultados de una investigación previa: la ubicuidad del conflicto, la frecuencia del individualismo sobre el trabajo en equipo, el bajo nivel de participación e información compartida, y las diferencias marcadas al interior de las empresas chilenas. (Abarca, Majluf & Rodríguez, 1998)

Existe hoy en día la gran necesidad de una nueva forma de liderazgo.

Antiguamente las firmas eran más previsibles. Un individuo que subía en los grados de la firma era el jefe más seguro. La promoción era siempre desde dentro. La jerarquía de la organización establecida era una fuente de estabilidad.

Los cambios en el ambiente de la empresa claman por una nueva forma de liderazgo. El nuevo empleado es menos tolerante con el ejercicio del poder puramente basado en la autoridad formal. El reclutamiento externo a la empresa es una fuente de nuevas visiones y experiencias y pueden traer un necesario remezón a las visiones predominantes.

Esta nueva forma de liderazgo ha sido lenta en llegar. Especialmente, en los mandos intermedios se sienten amenazados por un mundo que ellos no comparten ni entienden. Un cuadro nuevo de empleados más jóvenes desafía su autoridad, y, simultáneamente, ellos no obtienen un respaldo fuerte de la gerencia. Familiarmente ellos se refieren a sí mismos es como “el jamón del sandwich”. La resistencia para cambiar es una reacción natural a una situación arriesgada que pone en el riesgo todo lo que ha sido abrigado en el pasado. Los cambios que afectan a la persona no son un asunto fácil de soportar.

## **6. Cambio en el rol de los sindicatos**

Los sindicatos muy activos de la década de los 60 y comienzos de los años setenta vinieron a una parada brusca en Chile con el golpe militar de 1973. Sus actividades fueron prohibidas. Más tarde, en 1978-9 una Ley nueva del Partido Laborista redefinió los derechos y responsabilidades de trabajadores y reguló el proceso de la negociación entre la firma y sus empleados. Esto era un cambio institucional importante que de hecho todavía se discutía hasta el año 2001.

La disminución en la afiliación a los sindicatos y la existencia de canales alternativos de comunicación entre la empresa y sus empleados han disminuido la representatividad y el poder de los sindicatos. Los sindicatos han perdido importancia como intermediarios entre la empresa y sus empleados. Los favores de la administración hoy más que ayer son una política de “puerta abierta”. También, nuevos comités especializados han sido establecidos para tratar con asuntos como la seguridad del trabajo.

Los sindicatos han perdido la parte de su atracción y el prestigio. Muchos empleados no son satisfechos con sus acciones y ellos desconfían. Su voz como representante de todos trabajadores es más débil. El desafío para los sindicatos es formidable y la situación dura vencer. Su afiliación más pequeña juega contra ellos. La existencia de formas nuevas y aumentadas de comunicación entre la firma y sus empleados es también un factor que debilita. Las realidades institucionales y económicas que ahora prevalecen, favorece la cooperación sobre la confrontación, abre los sindicatos a la crítica de que son indiferentes a los intereses de los empleados. Estos son los factores que disminuyen el poder de uniones y la eficacia de su representación y hacen al mismo tiempo más duro para ellos recibir la aprobación de sus miembros y atraer nuevos.

Entre directores y sindicatos hay una relación no decidida de amor-odio. En Abarca, Majluf & Rodríguez (1998), un porcentaje alto de directores indicados que los sindicatos son útiles para la empresa. Ellos tienen una apreciación positiva de la contribución de los sindicatos a la firma. Los sindicatos se ven como socios al confrontar el ambiente competitivo nuevo. Hay algunas firmas que aprenden verdaderamente trabajar con los sindicatos, mientras los otros adoptan un estilo claramente contencioso.

Pero los sindicatos son los representantes verdaderos y legales de empleados para muchos asuntos, especialmente negociación colectiva. Los enfoques nuevos para atraer a empleados principalmente más jóvenes está todavía en incógnita. Y la manera apropiada de relacionarse con la empresa es todavía ambivalente.

## **7. Cambios en la motivación y Satisfacción**

Lo que más se valora por parte de los empleados es la estabilidad en el trabajo, así que su pérdida es sentida profundamente. La incertidumbre trae la ansiedad. Pero la mejora en condiciones de trabajo, en autonomía y responsabilidad aumenta, y la libertad ganada en la descentralización son positivamente juzgadas.

El trabajador de hoy desarrolla su carrera fuera de la empresa, y la compensación es el resultado del buen desempeño antes que la lealtad. El compromiso de largo plazo en la empresa se ha ido.

Las oportunidades para el desarrollo y la capacitación personal por parte de las empresas apuntan a la recompensación del trabajador más que al compromiso de ésta con él y a tener trabajadores más competentes frente al ambiente cambiante de negocio de hoy.

La tendencia hacia más individualismo y el espíritu competitivo aumentado entre empleados prójimos es querida por algunos y desfavorecido por otros.

## **III. Síntesis**

La relación entre una firma y sus empleados es un factor clave a explicar el éxito o el fracaso relativos de una empresa. Las pautas tradicionales duraderas de relación de trabajo llegan a ser un obstáculo al desarrollo apropiado de una estrategia en un ambiente incierto. El aumento en los niveles de educación cambia definitivamente a personas las esperanzas y aspiraciones, afectan profundamente la conducta al interior de las organizaciones chilenas. Las nuevas pautas de interacciones son el resultado de la necesidad de enfrentarse con un ambiente social, político, económico, legal y cultural cambiante. Pero las interacciones

humanas, como parte de la cultura se resisten a la transformación. Nuestras relaciones con otras personas siguen los modelos y los patrones establecidos y no cambian rápidamente.

En particular, los cambios en las relaciones de trabajo, que es el foco de este documento, han sido substanciales, pero en algunas áreas su impacto ha sido más intensivo. En primer lugar, el lazo entre la empresa y sus empleados es de naturaleza diferente hoy. El bono emocional del pasado es ahora reemplazado por una relación legal-contractual bien definida que es menos permanente y menos cargada con ingredientes afectivos. La reducción de personal y reestructuraciones de empresas están en niveles inauditos. También, los sindicatos están en una situación muy desolada, porque ellos tienen menos poder de negociación y no hay una manera fácil de salir de esta situación.

Todos estos cambios afectan de distinta manera a grupos y personas. Por ejemplo, a los empleados más jóvenes y mejor-educados les significa una oportunidad, para los empleados más viejos, que han hecho su carrera entera en la empresa, son invitados a salir. También, los directores valoran algunos cambios, como el Outsourcing, que los sindicatos no valoran.

Aprender las nuevas prácticas de relaciones de empresa-empleado no es una tarea sencilla. No hay un modelo bien definido de relaciones de empresa-empleado. Sino, la norma parece ser la existencia conjunta de situaciones contradictorias.

- Hay empresas que tienen una apreciación positiva de la contribución de los sindicatos, mientras otras adoptan un estilo de confrontación.
- Aunque la preferencia para la conformidad de grupos es fuerte en Chile, el trabajo individual es la norma, y el trabajo en equipo casi no existe. Además, hay un estilo de relaciones tibias y abiertas interpersonales. Finalmente, la participación se valora bastante, pero es restringida en su mayor parte apenas a compartir de información dentro de una unidad de la organización.
- Los Directores están completamente en conocimiento de los verdaderos requisitos para una administración efectiva de recursos humanos, pero sus acciones se mueven todavía principalmente en prácticas tradicionales: la actitud ha cambiado, pero no el comportamiento.
- Los procesos de selección de personal se han formalizado identificando variables objetivas como los requisitos técnicos, no obstante la práctica de la discriminación sigue siendo comúnmente practicada, y lo que es peor, socialmente aceptada

La antigua estabilidad del contrato de lealtad desaparece frente a uno más orientado al dinero, porque el individuo se olvida de la estabilidad frente al dinero. Esta nueva práctica está siendo tomada muy bien por generaciones más jóvenes. Este no es el caso para las personas más viejas. Ellos crecieron en un mundo de relaciones fuertes y fijas con su empleador. Estas nuevas prácticas en el área de relaciones empresa-empleados los hacen sentirse inseguro a este grupo de gente más antigua. Ellos se resisten naturalmente el cambio. Aprender las nuevas maneras de comportarse es difícil para personas con más años.

## **Textos escogidos del Magisterio y El P. Kentenich**

### ***Dignidad del Hombre***

La justicia social sólo puede obtenerse respetando la dignidad trascendente del hombre. Pero éste no es el único ni el principal motivo. Lo que está en juego es la dignidad de la persona humana, cuya defensa y promoción nos han sido confiadas por el Creador, y de las que son rigurosa y responsablemente deudores los hombres y mujeres en cada coyuntura de la historia. (Sollicitudo rei socialis, n.47)

El fundamento principal de una Doctrina Social, en el espíritu del Padre Kentenich, reside en la divinidad del hombre. La preocupación por el hombre concreto es su gran pasión. El mismo insiste en este principio: “Si no logramos colocar en el centro de todas las reformas sociales al hombre mismo, si no alcanzamos con éxito la salvación de la dignidad del hombre y aseguramos sus derechos fundamentales, es decir, el derecho a la libertad personal y a la propiedad privada, jamás superaremos las desigualdades económicas y sociales”. Esta es una de las afirmaciones claves para entender el pensamiento social del Padre Kentenich. El problema social no constituye, en primer lugar, un problema de eficacia económica, sino que trata de reconocer la dignidad del hombre, y que por lo tanto, toda herida a un hermano es una ofensa a Dios (Kentenich, J Studie 1955, p.36-37 y Cf., Kentenich, J., Studie 1948, p.101)

### ***La Naturaleza del trabajo***

La Iglesia halla ya en las primeras páginas del libro del Génesis la fuente de su convicción según la cual el trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia humana sobre la tierra. El análisis de estos textos nos hace conscientes a cada uno del hecho de que en ellos —a veces aun manifestando el pensamiento de una manera arcaica— han sido expresadas las verdades fundamentales sobre el hombre, ya en el contexto del misterio de la Creación. Estas son las verdades que deciden acerca del hombre desde el principio y que, al mismo tiempo, trazan las grandes líneas de su existencia en la tierra, tanto en el estado de justicia original como también después de la ruptura, provocada por el pecado, de la alianza original del Creador con lo creado, en el hombre. Cuando éste, hecho «a imagen de Dios... varón y hembra», siente las palabras: «Procread y multiplicaos, y henchid la tierra; sometedla», aunque estas palabras no se refieren directa y explícitamente al trabajo, indirectamente ya se lo indican sin duda alguna como una actividad a desarrollar en el mundo. Más aún, demuestran su misma esencia más profunda. El hombre es la imagen de Dios, entre otros motivos por el mandato recibido de su Creador de someter y dominar la tierra. En la realización de este mandato, el hombre, todo ser humano, refleja la acción misma del Creador del universo.

El trabajo entendido como una actividad «transitiva», es decir, de tal naturaleza que, empezando en el sujeto humano, está dirigido hacia un objeto externo, supone un dominio específico del hombre sobre la «tierra» y a la vez confirma y desarrolla este dominio. Está claro que con el término «tierra», del que habla el texto bíblico, se debe entender ante todo la parte del universo visible en el que habita el hombre; por extensión sin embargo, se puede entender todo el mundo visible, dado que se encuentra en el radio de influencia del hombre y de su búsqueda por satisfacer las propias necesidades. La expresión «someter la tierra» tiene un amplio alcance. Indica todos los recursos que la tierra (e indirectamente el mundo visible) encierra en sí y que, mediante la actividad consciente del hombre, pueden

ser descubiertos y oportunamente usados. De esta manera, aquellas palabras, puestas al principio de la Biblia, no dejan de ser actuales. Abarcan todas las épocas pasadas de la civilización y de la economía, así como toda la realidad contemporánea y las fases futuras del desarrollo, las cuales, en alguna medida, quizás se están delineando ya, aunque en gran parte permanecen todavía casi desconocidas o escondidas para el hombre. (Laborem exercens, n.4)

De igual modo, si algunas veces puede imponerse cierta mística del trabajo, en sí exagerada, no por ello será menos cierto que el trabajo es querido y bendecido por Dios. Creado a imagen suya, el hombre debe cooperar con el Creador a completar la creación y marcar a su vez la tierra con la impronta espiritual que él mismo ha recibido. Dios, que ha dotado al hombre de inteligencia, también le ha dado el modo de llevar a cumplimiento su obra: artista o artesano, empresario, obrero o campesino, todo trabajador es un creador. Inclinado sobre una materia que le ofrece resistencia, el trabajador le imprime su sello, mientras él desarrolla su tenacidad, su ingenio, su espíritu de inventiva. Más aún, vivido en común, compartiendo esperanzas, sufrimientos, ambiciones y alegrías, el trabajo une las voluntades, aproxima los espíritus, funde los corazones; al realizarlo así, los hombres se reconocen como hermanos. (Populorum Progressio, n.27)

### ***Trabajo, dimensión subjetiva***

El trabajo entendido como proceso mediante el cual el hombre y el género humano someten la tierra, corresponde a este concepto fundamental de la Biblia sólo cuando al mismo tiempo, en todo este proceso, el hombre se manifiesta y confirma como el que «domina». Ese dominio se refiere en cierto sentido a la dimensión subjetiva más que a la objetiva: esta dimensión condiciona la misma esencia ética del trabajo. En efecto no hay duda de que el trabajo humano tiene un valor ético, el cual está vinculado completa y directamente al hecho de que quien lo lleva a cabo es una persona, un sujeto consciente y libre, es decir, un sujeto que decide de sí mismo.

Esta verdad, que constituye en cierto sentido el meollo fundamental y perenne de la doctrina cristiana sobre el trabajo humano, ha tenido y sigue teniendo un significado primordial en la formulación de los importantes problemas sociales que han interesado épocas enteras. (Laborem Excersens, n.6)

### ***Prioridad del trabajo***

Es el principio de la prioridad del «trabajo» frente al «capital». Este principio se refiere directamente al proceso mismo de producción, respecto al cual el trabajo es siempre una causa eficiente primaria, mientras el «capital», siendo el conjunto de los medios de producción, es sólo un instrumento o la causa instrumental. Este principio es una verdad evidente, que se deduce de toda la experiencia histórica del hombre. (Laborem Exercens, n.12)

### ***El derecho al trabajo***

El trabajo constituye una de las claves para la solución de los problemas sociales. El Padre Kantenich afirma que para la construcción de un nuevo orden social urge superar el capitalismo y el marxismo con el fin de crear una sociedad nueva con un nuevo ethos del

trabajo. El mismo define el trabajo como la participación del hombre en la actividad creadora de Dios. De esta naturaleza para tener vida en abundancia. Dios le entregó a los hombres el jardín del Edén para que lo cuidara y para que de su labranza surgiera cultura. Dios le lleva al hombre los animales del campo y las aves del cielo “para ver como los llamaba, y para que cada ser viviente tuviese el nombre que el hombre le diera”. La racionalización, la rentabilidad y la concepción del trabajo como una mercancía transable en el mercado, han ido separando al trabajador de su obra y del consumidor, despersonalizando todo el sistema productivo. De esta manera pocos son los que se sienten colaborando en la actividad creadora de Dios. A esta realidad se agrega el drama del desempleo, problema no solucionado y que hiere profundamente la dignidad del hombre. El trabajo debiera ser el medio común de sustentación de los hombres, un servicio a la sociedad, una forma de realización personal y un camino a la santidad. (Cf., Kentenich, J., *Werktagheiligkeit* 1937, p.103 y Cf., *ibid.*, p.107-108)

### ***Desempleo***

El P. José Kentenich sostiene en los años 30 “Esta carencia de propiedad se torna aún peor por la falta de trabajo y esperanzas. ¿Tenemos una idea del valor educacional que hay en el trabajo? Muchas personas de noble carácter rezan para que el buen Dios les dé la gracia de poder trabajar hasta el fin de su vida. Ahora ven ustedes a nuestros trabajadores parados en la calle, sin ninguna probabilidad de que cambie pronto su situación. ¿Pueden imaginarse cuánto pesa esto y cuán gravemente pesa sobre toda la familia? (Desafío Social, p. 246)

### ***Los trabajadores***

La Iglesia lo ha vuelto a afirmar solemnemente en el último Concilio: «La persona humana es y debe ser el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones». Toda persona tiene derecho al trabajo, a la posibilidad de desarrollar sus cualidades y su personalidad en el ejercicio de su profesión, a una remuneración equitativa que le permita a esta persona y a su familia «llevar una vida digna en el plano material, cultural y espiritual», a la asistencia en caso de necesidad por razón de enfermedad o de edad.

Si para la defensa de estos derechos las sociedades democráticas aceptan el principio de la organización sindical, sin embargo, no se hallan siempre dispuestas a su ejercicio. Se debe admitir la función importante de los sindicatos: tienen por objeto la representación de las diversas categorías de trabajadores, su legítima colaboración en el progreso económico de la sociedad, el desarrollo del sentido de sus responsabilidades para la realización del bien común. Su acción no está, con todo, exenta de dificultades; puede sobrevenir, aquí o allá, la tentación de aprovechar una posición de fuerza para imponer, sobre todo por la huelga —cuyo derecho como medio último de defensa queda ciertamente reconocido—, condiciones demasiado gravosas para el conjunto de la economía o del cuerpo social, o para tratar de obtener reivindicaciones de orden directamente político. Cuando se trata en particular de los servicios públicos, necesarios a la vida diaria de toda una comunidad, se deberá saber medir los límites, más allá de los cuales los perjuicios causados son absolutamente reprobables. (Octogésima Adveniens, n.14)

### ***Los Sindicatos***

Sobre la base de todos estos derechos, junto con la necesidad de asegurarlos por parte de los mismos trabajadores, brota aún otro derecho, es decir, *el derecho a asociarse*; esto es, a formar asociaciones o uniones que tengan como finalidad la defensa de los intereses vitales

de los hombres empleados en las diversas profesiones. Estas uniones llevan el nombre de *sindicatos*. Los intereses vitales de los hombres del trabajo son hasta un cierto punto comunes a todos; pero al mismo tiempo, todo tipo de trabajo, toda profesión posee un carácter específico que en estas organizaciones debería encontrar su propio reflejo particular. (Laborem Exercens, n.20)

### ***La Empresa***

Si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital, entendido como conjunto masivo de maquinaria y de bienes instrumentales, hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico, y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás. (Centesimus Annus, n.32)

La Iglesia reconoce la justa función de los beneficios, como índice de la buena marcha de la empresa. Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente. Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa. Es posible que los balances económicos sean correctos y que al mismo tiempo los hombres, que constituyen el patrimonio más valioso de la empresa, sean humillados y ofendidos en su dignidad. Además de ser moralmente inadmisibles, esto no puede menos de tener reflejos negativos para el futuro, hasta para la eficiencia económica de la empresa. En efecto, finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera. Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa. (Centesimus Annus, n.35)

### ***Familia y Trabajo***

En este ámbito, hay una relación doble. Por un lado, el trabajo se presenta como la fuerza que sostiene la familia, que la alimenta. Y, por otro lado, la familia se muestra a su vez como la escuela donde se enseña el sentido del trabajo.

La experiencia general de todo hombre es la conciencia de estar trabajando para su propia familia. Es evidente que el trabajo, en primer lugar, se hace pensando en la propia familia. Cada uno trabaja para Dios y, en segundo lugar, para los suyos. A pesar de que es evidente, sobre todo para el papá o la mamá o hijo que mantiene a sus padres, que el trabajo es expresión de su cariño y de su responsabilidad frente a su familia, esto puede entenderse bien y puede entenderse mal.

¿Cuáles son los peligros de decir “mi trabajo es expresión de mi amor a mi familia”? El primer gran peligro, y que se da con mucha frecuencia hoy día, es el creer que el trabajo es la única forma de expresar amor a la propia familia. Esta es una deformación mucho más frecuente en el hombre. La mentalidad masculina tiende a supervalorar las cosas y a entender el amor no sólo como también un hacer cosas, sino, en primer lugar y exclusivamente, como un hacer cosas. Y nos encontramos con tantos esposos y padres que

se sienten excelentes esposos y padres porque trabajan mucho por los suyos, por su hogar. Y si uno habla con la señora y con los hijos, escucha decirles que les gustaría que el marido o el papá trabajara menos, porque lo que más necesitan de él no es tanto que les dé cosas sino que se dé él. La señora se casó para tener un compañero y los hijos esperan tener un papá, un apoyo, un amigo y no un señor que les trae zapatos y les compra ropas. Esto también es parte del amor, pero no es lo primero. También se encuentra a veces señoras que creen que su tarea de mamá es tener el piso resplandeciente y la comida bien hecha y a la hora. Y tienen a toda la familia nerviosa ante la preocupación de llegar puntuales y de no ensuciar el piso. El aseo y la puntualidad vienen a valer más que las personas. También la mujer puede sobrevalorar los aspectos “cosas” de su trabajo.

Otro peligro de una falsa comprensión del trabajo como expresión de amor a la propia familia, es pensar que el amor a la familia tiene que ver con el trabajo antes y después de realizarlo. Antes, porque la persona tiene como motivo para ir a trabajar el que quiere a su familia, el ganar el sustento para ella. Y después del trabajo, porque gracias al dinero que ganó en el trabajo, después del trabajo puede en su casa gozar compartiendo lo que con ese dinero, fruto del trabajo, ha comprado y compartir la alegría que ello causa en la familia. Esto significa que el amor está antes y después del trabajo, pero que el trabajo no se entiende como expresión de amor mientras se trabaja. Volveríamos a lo anterior, de hacer como un paréntesis excluyendo el trabajo de mi vida de amor; el trabajo tiene relación antes y después de hacerlo, pero en sí mismo, el trabajo es una actividad distinta de amar...

Creo que el sentido del trabajo cristiano, como lo hemos estado mostrando, es mirarlo como expresión de amor mientras se está haciendo. Evidentemente hay formas que permiten captar esto más fácilmente, sobre todo en relación con la propia familia. Por ejemplo, el trabajo de la dueña de casa que es evidente que es expresión de amor y la mujer siempre lo siente así. Por eso es un trabajo mucho más humano. A veces puede absolutizarse algún aspecto, como el de la limpieza, la puntualidad, etc. Pero normalmente, la mamá que es como la empresaria del hogar, es una empresaria bastante humana porque tiene conciencia de que todo lo que está haciendo es expresión de amor: preparar la comida, preocuparse de que la casa esté limpia, hermosa. Todo es preocupación destinada directamente a hacer felices y procurar más alegría a quienes se quiere. Esto es lo que la dueña de casa tiene que estar pensando un día y otra vez para poder soportar la rutina o el cansancio de este trabajo que a veces se vuelve tan monótono.

Para quien trabaje fuera de la casa, el trabajo mismo debe ser expresión de amor mientras se hace, por que en el trabajo como en todas las cosas, la motivación no es sólo algo previo; no se trata de que antes de ir a trabajar digamos que lo haremos por amor y después de dejar de amar. No, la motivación permanece mientras la obra se está haciendo. Es evidente que la persona que trabaja afuera, la mujer profesional, este trabajo que hace fuera del hogar no la está invitando a pensar en todo momento en para quiénes trabaja. Si la dueña de casa está trabajando en el hogar, cocinando algo que a sus hijos les gusta, recordará a sus hijos, etc.; su trabajo le está recordando la familia. El que trabaja fuera en algo que no tiene que ver con la propia familia, el trabajo no le recuerda para quiénes está trabajando. Pero la motivación tiene que permanecer. Y justamente en los momentos difíciles del trabajo, cuando la persona está cansada, cuando hay humillaciones, no sólo tiene que decirle al Señor que eso lo acepta por él, que esa cruz que le significa su trabajo, la soporta por él, sino que ahí también tiene que pensar por qué está en ese trabajo: que lo está por su marido,

por sus hijos, por sus padres que mantiene y por eso sigue trabajando ahora. La motivación de trabajar por amor a los nuestros, hay que renovarla en medio del trabajo y sobre todo cuando se pone difícil.

Evidentemente en el trabajo fuera de la casa se percibe que este trabajo es servicio de amor sobre todo a aquellos con que directamente nos pone en contacto, a quienes servimos.

Desde todos los aspectos que hemos señalado, es evidente que el trabajo sostiene la familia. Por eso el Papa dice que, de algún modo, el trabajo es fuente de la vida familiar.

Pero también la familia apoya el trabajo y es la gran escuela donde debería descubrirse el sentido del trabajo y formarse aquello que hemos llamado el ethos del trabajo cristiano.

### ***Mujer y Trabajo***

Por ello la Iglesia puede y debe ayudar a la sociedad actual, pidiendo incansablemente que el trabajo de la mujer en casa sea reconocido por todos y estimado por su valor insustituible. Esto tiene una importancia especial en la acción educativa; en efecto, se elimina la raíz misma de la posible discriminación entre los diversos trabajos y profesiones cuando resulta claramente que todos y en todos los sectores se empeñan con idéntico derecho e idéntica responsabilidad. Aparecerá así más espléndida la imagen de Dios en el hombre y en la mujer.

Si se debe reconocer también a las mujeres, como a los hombres, el derecho de acceder a las diversas funciones públicas, la sociedad debe sin embargo estructurarse de manera tal que las esposas y madres *no sean de hecho obligadas* a trabajar fuera de casa y que sus familias puedan vivir y prosperar dignamente, aunque ellas se dediquen totalmente a la propia familia.

Se debe superar además la mentalidad según la cual el honor de la mujer deriva más del trabajo exterior que de la actividad familiar. Pero esto exige que los hombres estimen y amen verdaderamente a la mujer con todo el respeto de su dignidad personal, y que la sociedad cree y desarrolle las condiciones adecuadas para el trabajo doméstico. (Familiaris Consortio, n.23)

“El punto de partida para convertir la relación de trabajo en relación fraternal tiene que ser la experiencia de la dignidad de todo trabajador. No acepto como hermano a quién no reconozco como hijo del mismo Padre. Si en el otro veo simplemente el ayudante, no lo haré mi hermano; si veo en él al jefe, tampoco será mi hermano. Los acepto como hermano cuando pienso que él es hijo de Dios igual que yo.” (La visión cristiana del trabajo, Alessandri, H., p.74)

### **Interpretación y Análisis**

Nuestro país ha experimentado profundos cambios. Es un país estable en lo económico y el crecimiento experimentado en las últimas décadas ha permitido mayor acceso al empleo, una mayor capacitación y calificación de la mano de obra y una disminución de los niveles de pobreza. Todavía estamos lejos del desarrollo pero se están dando pasos en esa línea y

en este contexto el tema del mundo del trabajo tiene un rol prioritario dentro de las preocupaciones de la gente.

### **Modelo de transición**

Si nos acercamos a la realidad de la empresa podemos darnos cuenta que la globalización y apertura de los mercados ha exigido una adaptación a todas las organizaciones. Estas tienen que producir con la mayor eficiencia posible, con bajos costos, para no quedar fuera del juego.

Hay un cambio en el diseño y las prácticas del trabajo. Las estructuras se han achatado tendiendo a la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Esto le ha exigido más responsabilidad al trabajador. En este proceso de cambio las reducciones de tamaño y el outsourcing se han hecho prácticas comunes. Temas que han despertado nuevos climas de tensión y desconfianza dentro de la empresa.

Hay un nuevo empleado que está reemplazando al antiguo más capacitado y seguro de sí mismo. Generalmente estos nuevos jóvenes trabajadores valoran su independencia y buscan un desarrollo de carrera fuera de la firma y no dentro de ella como otrora. No obstante este nuevo perfil de empleado más seguro de sí mismo tiene una alta correlación con el nivel de educación y la posición jerárquica del individuo en la organización.

En definitiva estamos frente a un proceso de transición, de un modelo “Agrario-Paternalista”, por llamarlo de algún modo al antiguo concepto de empresa familiar del campo con su producción artesanal, a un modelo “moderno- Individualista” donde las nuevas empresas están obligadas a entrar en esta carrera por sobrevivir en los nuevos mercados competitivos y globalizados.

Este proceso trae cambios en las relaciones laborales.

### **Cambia la relación del Trabajador con el Trabajo**

*“Debo destacar primeramente la racionalización del trabajo. Todo es convertido, transformando en técnica, y el hombre mismo es tecnificado y mecanizado” (Desafío Social, p. 249)*

El trabajador se enfrenta a un trabajo que le da más espacio de acción. Por ello este nuevo tipo de trabajo requiere de un nuevo tipo de trabajador:

- Más capacitado, para enfrentar temas cada vez más complejos.
- Multifuncional y adaptable para hacer frente a los rápidos cambios de los mercados.
- Debe asumir mayores responsabilidades.
- Más autosuficiente y menos dependiente, para trabajar con menos control, enfocado a cumplir metas y objetivos. Y, para enfrentar la descentralización en la toma de decisiones.

En definitiva este nuevo trabajador tiene que saber usar su libertad y tiempos.

Por otra lado el trabajador se enfrenta a un clima laboral muchas veces sobre exigente, más aun en tiempo de reducciones de personal. En dichos momentos el trabajo se hace doblemente pesado por la fuerte carga psicológica del “posible” despido lo que da pie para el stress o depresiones.

### **Cambia la relación del Trabajador con sus Pares (otros trabajadores)**

El trabajador chileno lucha por equilibrar la cooperación y la competencia. La tradición favorece la cooperación, pero las demandas de la realidad actual favorecen el individualismo y la competencia.

Existe mayor desconfianza, especialmente en momentos de tensión como posibles fusiones o reducciones de personal.

En general el trabajador es más individualista. La Autosuficiencia y las fuertes exigencias de los jefes ponen el desempeño como único factor de importancia. Esto lo lleva a:

- Estar más solo. Es gentil y cortés, pero distante.
- Tener menor interés por temas comunes a todos, lo que se manifiesta en la menor colaboración en el trabajo en equipo y la baja participación en sindicatos y asociaciones.
- Ser más competitivo que solidario
- Pone la eficacia y eficiencia laboral sobre los lazos sociales en el mundo laboral

Además, a diferencia de décadas atrás, el trabajador cada vez tiene menos vínculos personales con otros dentro de la empresa, centrando sus lazos emocionales fuera de esta, con los antiguos compañeros y amigos.

En definitiva un trabajador más autárquico.

### **Cambia la relación del trabajador con la Empresa**

*“Uds. Han visto y oído cómo el incremento de personal empleado por las empresas es cada vez mayor, mientras mayor es la racionalización. ¿Y hacia dónde conduce todo esto? Todo se va vaciando de alma. Entonces se encuentran ustedes como el hombre masa, el hombre masificado. Es verdaderamente un hombre masa, tecnificado, racionalizado hasta el último átomo.”* (Desafío Social, p. 249 – 250)

El cambio de fondo en la relación Trabajador – Empresa es el vínculo que los une. Atrás quedó el vínculo paternal, emocional que existía y se ha dado paso a uno más contractual-utilitarista donde cada uno saca algo del otro.

Los cambios presentados en la relación del Trabajador con la empresa son los siguientes:

#### **a) Trabajador - empresa**

- Menos lealtad a la empresa “me quedo hasta que me convenga”.
- Se busca desarrollo de carrera fuera de la empresa.
- Mayor autonomía, disminuye la importancia del control externo.
- La mayor autosuficiencia, menos confianza, disminuye la valoración de la autoridad que conduce.

- Menos regulación y mayor explotación de los trabajadores de cargos medios altos quienes no están afiliados a sindicatos y trabajan sin horario a “libre” disposición del jefe.
- El empleado más viejo y menos capacitado queda más indefenso.

#### **b) Empresa - trabajador**

- La descentralización conlleva mayor responsabilidad y poder al trabajador
- Disminuyen los empleados y aumentan las tareas a realizar de cada uno.
- Aumentan la externalización de funciones.
- Los procesos de recursos humanos han cambiado. Los procesos de selección se han formalizado y profesionalizado más, quedando un rezago fuerte todavía de discriminación. Las recompensas e incentivos se han simplificado dejando atrás sistemas complejos de remuneración con asignaciones por antigüedad y una gran cantidad de bonos, pasando a regirse meramente con los datos de mercado. Y por supuesto se le ha dado la real importancia a la capacitación

#### **Cambio en la Relación Trabajo con la Familia**

Hay varios fenómenos que este proceso de cambio está trayendo a la relación trabajo-familia.

Un primer fenómeno que este nuevo modelo de trabajo dentro de las organizaciones está generando, es el desgaste físico y emocional del trabajador. El exigente ritmo de trabajo hace que la persona pase la totalidad del día en el lugar de trabajo, saliendo muy temprano en la mañana para volver en la noche. Más aun, hoy en día, la mayoría de los cargos ejecutivos no tienen contrato a horario fijo sino a “libre” disposición para poder responder a las exigencias de los jefes (que a su vez tienen que responderle a la empresa). Esto ha provocado que el quedarse elaborar un informe, un análisis o una presentación hasta media noche en la empresa en días de semana más sábado y domingo, sea una práctica normal.

Todo lo anterior va en desmedro de la Familia. Los hijos tienen poco tiempo con el papá, o con la mamá, y cuando lo tienen es de baja calidad debido al cansancio.

Por otra parte las nuevas tecnologías de la información están abriendo nuevas formas de trabajo. Internet, las video conferencias, permiten flexibilizar el horario y lugar de trabajo. Esto trae consigo una serie de ventajas, como por ejemplo una mamá puede trabajar desde la casa mientras está cuidando a su hijo.

Un tercer fenómeno, es el problema de la “nueva soledad del hombre de trabajo”. El cambio de economías centralizadas al libre mercado generó una transición de roles del estado a la Empresa. De esta manera el antiguo sentimiento de “papá estado” que proveía y se preocupaba de todo, se transfirió a la Empresa. El trabajador de las décadas pasadas encontraba en la Empresa su espacio donde no sólo le proveían de todo sino que la empresa era su vida.

Estamos viviendo un cambio hacia una relación más contractual-utilitarista entre empresa y trabajador, y se está dejando atrás esa relación más emocional-paternalista, el hombre se ha quedado sin “papá”, ya no es el Estado, pero tampoco lo es la Empresa. Está solo.

Esta soledad se busca aquietar en la familia, pero cuando está allí, no se siente parte de ese espacio ya que ha estado ausente mucho tiempo y la madre (generalmente) tiene “marcado” ese territorio. Este fenómeno se puede ver más claramente en los hombres que jubilan, que están en la casa todo el día, sintiéndose ajenos sin saber que hacer. Por otro lado, la mujer (más aún si ella se dedicó a la casa toda su vida) es la que determina los ritmos y espacios de la casa, por lo que se siente incomoda con la llegada de su esposo. Esto explica de cierta manera porqué el hombre esté más tiempo en la empresa, es allí donde se siente en su territorio, para él, ese es “su” espacio.

Este fenómeno cultural resta fuerza a las nuevas alternativas de formas de trabajo que se presentaban anteriormente, ya que un hombre aunque tenga la posibilidad de trabajar desde su casa, va a preferir la oficina.

## **Propuestas**

*“El remedio sólo puede ser un intento serio de hacer que las personas se sientan en un ambiente familiar grato.”*

*“¿Qué debemos hacer? Hacer que penetre en nuestras relaciones personales y de trabajo un espíritu más semejante al de una familia. “*

*“Lo que podemos hacer es dar la tónica propia de una familia a todas nuestras relaciones de trabajo y personales. Con esto está dicho todo lo que podemos hacer. Por lo tanto, un trato más humano, más como en familia en todos los aspectos.” (Desafío Social, p. 309)*

Proféticamente nuestro Padre Fundador prevé las dificultades que debe enfrentar el trabajador moderno. Nos plantea el desafío de aumentar y mejorar las pobres vinculaciones que existen en el ambiente y cultura actual de trabajo. Esto se puede analizar en dos dimensiones:

### **Dimensión personal**

El trabajador Schoenstattiano debe tener un estilo particular de trabajo. Esto implica que la familiarización de las relaciones laborales debe empezar por cada trabajador. En este contexto el santuario del trabajo, como fuente de gracias pero también de envío hacia los demás, posee una vital importancia. Es necesario irradiar un espíritu de comunión tanto en sentido horizontal como vertical. En palabras del cardenal Francisco Javier Errázuriz:

*“Hoy en día un buen empresario es aquel que logra despertar y recoger la iniciativa de sus colaboradores y suscitar en ellos la voluntad de entregar sus mejores ideas y experiencias a favor de la empresa. Desde la perspectiva teológica, el empresario tiene la gratificante tarea de desenterrar en sus colaboradores el tesoro propio que Dios les confió, al crearlos a su imagen y semejanza, para que aporten lo mejor de sí en bien de la actividad común.”*

### **Dimensión Comunitaria**

En la cultura organizacional deben darse dos elementos fundamentales. El primero son las relaciones y vinculaciones informales que se dan en el ambiente de trabajo. El trato, la preocupación por el otro, la prolijidad del trabajo son fundamentales. Esto va generando un ambiente más grato y es tierra fértil para que las vinculaciones crezcan en calidad y cantidad. En segundo lugar son las políticas que la empresa aplique en esta línea con sus empleados. Las celebraciones de la empresa tales como cumpleaños, aniversarios, homenajes, etc. contribuyen a un ambiente más familiar y distienden las a veces tensas relaciones que se generan fruto del factor eficiencia. Los beneficios familiares (como alternativa o complemento a los exclusivamente individuales) a que acceden los empleados pueden ser una herramienta útil para vincular a la familia del trabajador con la empresa. En fin, se convierte en imperativo la reflexión y propuesta de políticas novedosas que contribuyan a una cultura que logre complementar la competitividad y eficiencia y a la vez no renuncie a un ambiente grato donde prime las vinculaciones familiares y la buena convivencia de los empleados.

#### Hogar – Taller

En este punto nos queremos centrar en un documento elaborado por el Cardenal Errázuriz hace un tiempo atrás con motivo de un encuentro que sostuvo con la unión social de empresarios cristianos (USEC).

**Una empresa no es lo mismo que una familia, y una familia no es lo mismo que una empresa. Sin embargo, el análisis discursivo, corroborado por la experiencia laboral y familiar, permite estructurar un tipo de relación entre familia y empresa que intentaré explicar, aportando a la vez algunos estímulos para plenificar ambas instituciones**

#### **El bien de la empresa supone y exige el bien de la familia**

El bien de la empresa supone y exige el bien de la familia de cada uno de los miembros de la empresa. Sólo procurándolo, ésta será una comunidad de personas realmente unidas por un propósito de generar trabajo, bienes y servicios requeridos por la sociedad.

La imponente dignidad y responsabilidad de cada trabajador como criatura e hijo de Dios, de la cual hablamos en la primera parte de esta exposición, se hace carne en la familia. La familia tiene, como primera misión, junto con engendrar la vida, la de formar personas y priorizar el bien de sus miembros, siendo también para ellos un espacio interior colmado de respeto y de confianza, que potencie la riqueza humana y espiritual de todos ellos. Si la familia está a la altura de su misión, formando y motivando personas dotadas de convicciones éticas y religiosas de gran solidez, ese patrimonio se transfiere a las empresas en las que esas personas trabajan.

Elemento decisivo en esa buena formación ética y religiosa es la capacidad de vivir en común, compartiendo solidariamente los bienes – físicos, afectivos y espirituales - y el destino del grupo familiar, aceptando las limitaciones ajenas, y acatando las decisiones de la legítima autoridad. Ese espíritu es un rasgo distintivo de la familia. Sus miembros tenderán a reproducir esos valores y hacerlos jugar a favor de las empresas que les brindan trabajo. A la inversa, quienes provengan de una familia que malogró su cometido pedagógico arriesgan transferir sus vacíos a la comunidad laboral que los cobije.

Por eso mismo conviene conocer la realidad familiar de los colaboradores, con el triple objetivo de comprender mejor sus probables reacciones en el trabajo, de brindarles oportunos subsidios para compensar lo que una trunca experiencia familiar no pudo darles, y de facilitar y fomentar la vida y la misión de la familia. Esto nos da pistas concretas para el significativo rol que corresponde a las Gerencias de Personal o de Recursos Humanos, con sus instrumentos de seguimiento y asistencia social. No es sólo cuestión de filantropía o beneficencia: la calidad y productividad de la empresa dependerá de la calidad de vida de las familias de sus trabajadores.

En esa política de continuo reforzamiento y optimización de las familias de sus trabajadores, numerosas empresas ya toman en cuenta, en la medida de lo posible, aspectos muy concretos: que los salarios reflejen no sólo la productividad del trabajador, sino también las necesidades básicas de su familia; que la empresa subsidie al trabajador en la cobertura de los gastos de educación, tanto de él como de sus hijos, hermanos o adultos mayores con posibilidad de capacitarse; que los horarios y estilo de trabajo propendan a favorecer los tiempos y espacios de convivencia familiar; que los trabajadores cuenten con asesoría, calificadas y asequibles, para elaborar sus conflictos personales y familiares; que las familias de los trabajadores tengan amplio acceso a los espacios y actividades extra laborales que la empresa brinda, sean de carácter deportivo, recreativo, cultural, religioso o profesional; que la vivienda familiar de cada trabajador sea digna, y periódicamente visitada por un representante de la empresa, en señal concreta de interés y aprecio por esta comunidad básica de personas, cuyo lugar de encuentro es el hogar; que las políticas de la empresa en materia de contratación de mujeres hagan compatible su trabajo con la asunción de los deberes y derechos propios de la maternidad.

Estas, y numerosas otras iniciativas semejantes orientadas a favorecer el bien de las familias, que ya honran a muchas empresas, terminan siempre redundando en el bien de la empresa. Es cada día más evidente que un trabajador razonablemente satisfecho de su vida familiar encuentra mejores estímulos y se capacita con mayor idoneidad para prestar, en su empresa, un servicio calificado. Invertir en la familia es, desde esta perspectiva, un signo y augurio de óptima gestión empresarial.

### **El bien de la familia está vinculado al bien de la empresa**

Hay elementos de esta proposición que se perciben de inmediato. La empresa provee trabajo a uno o más de los miembros de la familia, y con ello contribuye al sustento del hogar. Si a la empresa le va mal, habrá menos trabajo y menor –o ningún- ingreso, lo que hiere la dignidad de los jefes de hogar, y así hiere a toda la familia. Sin embargo, el bien de la familia se vincula con el bien de la empresa por razones de alcance más profundo. Ambas, empresa y familia, son comunidades de personas unidas en un proyecto común, que se realiza en el tiempo. Tienen vocación de permanencia y estabilidad, aún en el contexto de las exigencias de flexibilidad propias de la globalización.

Es conocido el valor que encierra el sentido de pertenencia, tanto del ejecutivo como del trabajador, con respecto a su empresa. Cuando se da esta identificación ella repercute muy positivamente en su psicología, en términos de estabilidad afectiva, compromiso vital, maduración progresiva y rectilínea. Este reposo de la persona en un espacio y oficio

continuo, abierto al crecimiento y promisorio de fecundidad, contribuye enormemente a afianzar su proyecto de familia, basado en los mismos principios de identidad y estabilidad progresiva.

También la satisfacción que obtiene el trabajador en su empresa, basada en el trato justo y amable que recibe, en recibir un salario justo, en la confianza que se le dispensa, en la seguridad de pertenecer a un proyecto con futuro, de estar dando a la medida de sus talentos, de sentirse protagonista cooperativo en una gestión cuyos valores comparte, es un capital que redundará en directo beneficio de su familia. Su cónyuge y sus hijos captan de inmediato la diferente disposición de ánimo con que retorna al hogar: entusiasta, optimista, deseoso de compartir con los suyos las experiencias gratificantes, predisuesto a escuchar lo que tengan que decirle e insertarse en los proyectos y actividades de su familia.

Bien conocemos las dificultades que halla la empresa en asegurar la estabilidad en un mundo competitivo, que tiene semillas de agresividad y aun de voracidad, y que exige bastante flexibilidad y capacidad de adaptación tecnológica, a veces so pena de sucumbir. Por eso, el requerimiento de estabilidad en el trabajo, que es un valor importante para el trabajador, pareciera que debe ser reinterpretada. El incremento de la flexibilidad no puede conducir al extremo de una inestabilidad anímica y económica tal, que los empleados, también los más altos ejecutivos, y los trabajadores, caigan en la angustia y a veces en la desesperación - hasta las lágrimas, como hemos sido testigos muchos de nosotros, si no todos - golpeados por un presente sin empleo ni ingresos, o pensando en las incertidumbres del futuro. Sin duda, la flexibilización debe ir acompañada de otras medidas que aseguren la posibilidad de vivir con dignidad mientras no se halle empleo, y de obtener capacitación y oportunidades para encontrarlo.

### **El espíritu y las leyes básicas de la empresa deben reflejar principios y valores característicos de la familia.**

En una familia constituida sobre bases sanas y sólidas se respetan cuatro principios fundamentales: el de autoridad, el de fidelidad, el de solidaridad y el de participación.

**a) La autoridad** del padre y de la madre de familia es un hecho que los hijos asimilan desde el nacer. Se saben, se sienten amados por sus padres, y por razón de ese mismo amor comprenden que deben someterse a una sabia disciplina. La autoridad paterna y materna, en alianza complementaria y con sus acentos característicos, encarnan y hacen valer el principio de que la libertad tiene límites, y el orden doméstico requiere normas claras, que obligan a todos.

Toda autoridad, y con mayor propiedad la de los padres de familia, tiene como razón de ser la edificación, el crecimiento y bienestar de aquellos sobre los cuales se ejerce. Es claro, quien ejerce autoridad en la empresa no es, en el sentido estricto de la palabra, un padre que pueda tratar a los demás como niños. Expresa su fe en los trabajadores cuando se alegra con sus iniciativas y practica la subsidiariedad. La empresa tampoco es una familia. No se preocupa sólo de las personas, sino también, e irrenunciablemente, del producto capaz de competir en el mercado, que debe ofrecer con un procedimiento eficaz y económico. Sin embargo, como comunidad humana desprende enseñanzas de la comunión personal que

existe en la familia y ha de poner a la persona en el centro de su gestión, ya que ella “es y debe ser el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones” (Gaudium et Spes 25).

Y quien tenga autoridad en la empresa, deberá ser consciente de sus atribuciones, celoso del buen orden y de la justicia, que son fundamento de la paz, y a la vez cultivar una actitud de servicio, como lo hizo Jesús, Maestro y Señor, al lavar los pies a sus discípulos y al enseñarles que el más importante es quien se hace servidor de los demás. Así se hará cercano y asequible, dispuesto a escuchar y acoger, reconociendo en cada trabajador una persona, es decir, un sujeto individual, único, cuyos derechos ha de respetar y por cuyo crecimiento integral debe velar.

La doctrina social de la Iglesia enfatiza esta dignidad personal de aquellos sobre quienes los dueños y rectores de una empresa ejercen su autoridad. Respetarla exige el pleno cumplimiento de los deberes de justicia, en materia de salarios, horarios, condiciones de seguridad, resguardos provisionales, trato deferente; como asimismo y sobre todo tomar en cuenta, de manera más amplia, su calidad de sujeto racional. Conserva su vigor esta página del beato Papa Juan XXIII, en su Encíclica Mater et Magistra: “Si el funcionamiento y las estructuras económicas de un sistema productivo ponen en peligro la dignidad humana del trabajador, o debilitan su sentido de responsabilidad, o le impiden la libre expresión de su iniciativa propia, hay que afirmar que este orden económico es injusto, aún en el caso de que, por hipótesis, la riqueza producida en él alcance un alto nivel y se distribuya según criterios de justicia y equidad” (83).

La autoridad, cuando desciende del alto puesto que ocupa hasta los del pueblo sencillo, no hace sino imitar al Hijo de Dios, que no exigió un trato conforme a su dignidad, sino que se despojó de su rango para servir con sencillez. Uds. habrán hecho muchas veces esta experiencia: siguiendo su ejemplo, la autoridad lejos de debilitarse u opacarse, es muy querida y goza de la adhesión que necesita para cumplir sus funciones.

b) El segundo principio rector en la familia es **la fidelidad**. Los miembros de la familia se pertenecen unos a otros en virtud de un vínculo permanente y estable. Conforman una alianza indisoluble. Comparten lo favorable y lo adverso.

Cuando surgen tensiones y conflictos, éstos no se resuelven cortando dichos vínculos, sino buscando en común el modo más apropiado de rehacerlos y perfeccionarlos. La familia es la primera y mejor escuela de aprendizaje de una metodología para prevenir y remediar conflictos entre personas. Pero esa metodología supone una actitud o mentalidad de paz, basada en el respeto a las personas y en el imperativo de honrar la fidelidad mutua.

Hitos fundamentales de esa metodología y mentalidad son:  
Establecer una buena comunicación, con instancias apropiadas para hablar y escuchar (escuchar es un acto de prudencia, de justicia, de amor).

Ponderar, con discernimiento y equidad, las virtudes y defectos, las fortalezas y debilidades de cada persona (no parece justo valorarla sólo por un episodio, sólo desde una perspectiva).

Priorizar la reconciliación y el perdón, por sobre las rupturas y rechazos definitivos (no hay paz sin justicia; pero no hay justicia sin perdón).

Recordemos que estamos trabajando con analogías. Un trabajador en la empresa no es lo mismo que un hijo en su familia. Pero en una visión de coherencia entre familia y empresa, partiendo de la premisa de que en la familia se incuban los valores conducentes al desarrollo de la sociedad, es evidente que la persona y la empresa tendrán en alta estima la fidelidad. Esta se prueba en la ayuda que necesita el empleado y el trabajador para superar sus fragilidades y caídas. Cuando el problema es reparable, ¿se la damos con la misma benevolencia que invertimos en situaciones similares en la familia?

c) De allí el tercero y cuarto principio de la familia aplicable a la empresa: **la solidaridad y la participación**. Cuando la empresa se define como comunidad estable de personas, con miras a un proyecto común, generador de trabajo, de bienes y servicios, se comprende que entre sus miembros haya de regir una concreta comunión de afectos, intereses y destino. Lo que afecta a uno, para bien o para mal, los afecta a todos. Y el organismo entero se vuelca, con preferencial dedicación, hacia aquellos miembros que muestran mayor desamparo y necesidad de protección.

Como lo hemos señalado más arriba, hay que fomentar la solidaridad de los empleados y trabajadores con la vida y la conducción de la empresa. También una participación responsable, por canales expeditos, en la gestación de las decisiones que los afectan a ellos y al bien común de la empresa. Esta solidaridad se hará concreta en gestos eficaces, reglamentados o espontáneos, a la hora de afrontar episodios críticos, tales como la muerte de un familiar, o una enfermedad invalidante, o una adicción, o una ruptura conyugal, inminente o consumada. En épocas de alto desempleo será la solidaridad y la participación responsable, también de las organizaciones de los trabajadores, el factor decisivo para hacer posible la continuidad y viabilidad de la empresa, buscando alternativas al despido del personal, gastando en capacitación, invirtiendo en obras de menor rentabilidad pero de gran fecundidad social, etc. Los trabajadores asumen sacrificios cuando perciben que éstos son compartidos y las que acciones en tiempos de crisis no quieren sacrificar sus derechos ni mermar sus expectativas futuras.

Así como en la familia, también en la empresa cada miembro debería ser y sentirse prójimo de los demás.

### **Mi modelo de familia debe ser coherente con mi modelo de empresa.**

Aquí volvemos a un tema ya insinuado, y que cada día cobra mayor dimensión: la importancia relativa que atribuimos a la empresa, en comparación con nuestra familia.

Se sabe que Chile ocupa el segundo puesto en el ranking mundial en materia de horas de trabajo diario. Pero ello no se traduce en una mayor productividad; sí en graves dificultades para la vida familiar. Quiere decir que algo estamos haciendo mal. Seguramente es posible imaginar y llevar a la práctica otros modelos de horarios e incentivos, que reduzcan significativamente las horas de trabajo, sin disminuir en nada la producción. Sería otro aporte de Uds., de inestimable valor, para la agenda de crecimiento del país.

Respetando de nuevo las leyes de la analogía, se puede afirmar: mi primera empresa es mi familia. Primera, cuando distribuyo mi tiempo. Primera, también, en el sentido y jerarquía de los valores.

La familia necesita a sus miembros consigo, con una presencia rica y enriquecedora. Nadie puede discutir el legítimo derecho de la mujer, también la mujer casada, a realizar su vocación profesional en el mundo, fuera del hogar. Incluso el carisma específico de la mujer imprime, a los oficios y profesiones en que se desempeña, un valor agregado que falta y que beneficia a todos. Su trabajo le confiere, además, un sentido de igualdad y de justa autonomía, también en el uso del dinero, que en muchos casos no se le reconocía.

Pero no podemos olvidar ese inapreciable tesoro humano y social que ha sido la mujer en nuestra patria, precisamente por sus aportaciones a la vida familiar y en la educación de los hijos. Es claro, la sociedad debe valorar más la maternidad – que tantas políticas antinatalistas quieren reducir al silencio -, pero a la vez promover la solidaridad de sus maridos también en los afanes del hogar. Resulta imperioso el deber de no agobiar a la mujer – esposa, madre y trabajadora o profesional - de tal manera que se ponga en peligro su felicidad personal y la calidad de su amor que aporta vida al hogar.

Por eso, esta presencia de la mujer en el mundo laboral y profesional, no debe alterar su misión en la familia que crece y se humaniza con su presencia. La mujer profesional buscará, con la gracia de Dios y en diálogo con su marido e hijos, el modo de armonizar ambas vocaciones. Ante una colisión de intereses, no se puede olvidar el rol realmente insustituible que la mujer tiene en el seno de su familia. Las empresas suelen en la actualidad ofrecer trabajo a tiempo parcial, o trabajos que pueden realizarse en casa. Medidas de esa naturaleza pueden aliviar eficazmente esa tensión y ese fundado temor que sufren las mujeres trabajadoras, al sentir que pierden ellas y pierden los suyos, cuando este problema no tiene solución.

También la figura del padre, y su presencia propositiva en el hogar y en el proceso formativo de los hijos, es reclamada hoy con mayor urgencia. La sicología profunda ha confirmado algo que en el fondo siempre intuimos: la imagen paterna condiciona, de modo y en grado significativo, el sistema de valores con que los hijos enfrentan el mundo. Debemos poner mucho empeño en superar la imagen de un padre ausente, o un padre presente sólo en sus peores momentos; un padre que provoca, por su cansancio o alteración, más motivos de reproche y de temor que de confianza e imitación; un padre que pierde autoridad, entre otras cosas porque la autoridad se identifica con el servicio, y el servicio requiere cercanía, escucha y afectuosidad; un padre que, aún sin proponérselo, parece ver en sus hijos más un problema que un regalo, más un gravamen que un talento. La realidad muestra, sin embargo, que de persistir en tal desequilibrio, su éxito empresarial será efímero, y sus hijos habrán perdido un tiempo irrecuperable de presencia y diálogo paternal.

### **Casos de trabajadores Schoenstattianos**

Finalmente hemos querido incorporar los testimonios prácticos y vitales de tres trabajadores, que si bien pertenecen a ámbitos y generaciones distintas, pueden contribuir a

través de su visión a la entrega de herramientas útiles que permitan desarrollar un ambiente cristiano de trabajo.

### RODRIGO OSSANDÓN

Ingeniero Civil (egresado año 1954)

Director de empresa “Construcciones Metálicas Cuevas y Ossandón S.A.” Fábrica de estructuras de acero, edificación.

El primer tema (omitido en este texto) que pondría es: Empresa y la época.

El gran problema de la época actual es **el secularismo**: Fijarse mucho en cosas materiales. Todo desde el punto de vista de la eficiencia, productividad, etc. Le falta el preocuparse por el hombre, la Iglesia se preocupa por el alma del hombre.

Cuando fui presidente del USEC (Unión Social de Empresarios Cristianos) hicimos una campaña: “introduce un nuevo socio a tu empresa: Jesucristo”. Se trabajaban temas de empresa desde el punto de vista del Evangelio. Se hizo durante 5 años, llegó a 10.000 personas. La idea era hacerlo con las mujeres de uno, porque reforzaba el tema familiar. Confederación del apostolado universal. Tratamos de unir a los movimientos en la USEC, pero finalmente no resultó.

### **Realidad laboral**

Debe haber un jefe de personal cerca de la dirección de la compañía. El gran problema es crear en la empresa algo más que los lazos económicos, o sea, los lazos personales, familiares, espirituales.

El modelo de empresa americana, en general, ha suprimido hablar de Dios y religión en la empresa.

Las empresas chicas dan el empleo a más del 90% de la gente.

Empresas grandes dan grandes beneficios a los trabajadores (salas cuna, etc.) pero, así solamente no van a resolver el problema social.

Rotación de los trabajadores en la actualidad es muy grande, comparado en como era antes. No significa que sea mejor ni peor.

Tanta movilidad, a veces, impide hacer empresa. Se requiere un mínimo de lealtad y compromiso con el proyecto.

La computación, grandes beneficios, pero... ¿produce soledad o no?

El problema es **la estabilidad del empleo**. ¿Cómo se resuelve? Mi empresa era una empresa estable (100 personas). Conocíamos los nombres de cada uno. Tuvimos que despedir gente en el año 70 cuando se acabó el trabajo, y la gente se fue contenta. Pero a parte de eso, no tuvimos más pérdidas.

Las empresas no pueden ser obras de caridad, tienen que preocuparse de la eficiencia.

El empleado joven viene mucho más educado, eficiente, tiene capacidades matemáticas, computacionales.

() El gran problema de Europa es la previsión. Los ancianos van aumentando, los jóvenes se demoran más en empezar a trabajar, etc.

Las principales tensiones:

- El ejecutivo quiere el progreso económico, y está bien. Pero hay que tratar de hacerlo compatible con los otros fines. La principal tensión es que conserve el equilibrio entre ambas.

La competitividad está siendo un problema muy grande. El principal problema ético que usted encuentra (encuesta 50 empresarios, año 78 con el P.Hernán Alessandri en Bellavista) fue la competencia. Por la competencia se hacen cosas muy desleales, aunque tal vez leales. Se miente al cliente, se mienten entre empresarios, etc.

Los contratistas grandes no quieren tener trabajadores, outsourcing. Los empresarios tratan de zafarse de las responsabilidades que les impone la ley, hacia sus empleados.

Ojalá todo el mundo fuera autosuficiente. Para esto es importante que haya más difusión de la propiedad. Que todo el mundo a la larga pueda ser dueño de algo. Que si se pierde el trabajo, tengan algún respaldo, que les de cierta estabilidad.

¿Cómo resolver el tema de la estabilidad? Uno tiene su familia, sus gastos, etc. 2 caminos:

- 1) El camino legal. Que haya un subsidio, ayuda, subsidio de cesantía
- 2) Que la persona tenga propiedades. Tenga una cierta independencia. Apoyo de la familia.
- 3) Que haya organizaciones que lo apoyen. Por ejemplo, la Cámara Nacional de la Construcción. Ese constructor sabe que su trabajo es efímero, pero esa organización gremial le da respaldo, lo ayuda. No está solo.

La responsabilidad de esta estabilidad recae en buena parte

- en la situación económica global, o sea, que haya empleo
- en el trabajador. Yo, en los años en que nos fue bien, insistí a los trabajadores a que ahorraran. El trabajador chileno no tiene cultura de ahorro. Existe entonces una responsabilidad personal. Sí tienen claro el tema de tener la casa propia. También el de la educación de los hijos.
- en el empleador. Pero, por qué voy a despedir a un empleado? Principalmente, por situaciones graves de mercado.

Qué responsabilidad del empleador

- Que motive el ahorro, que se involucre y preocupe por la persona que trabaja para su empresa como un todo. Llegar a preocuparse de las almas de las personas.
- Que los empresarios se agrupen y conversen estos temas.

Depende del tamaño de la empresa. Las más chicas en general, tienen más subcontratistas, y una plana ejecutiva mucho menor.

Antes sabíamos de las familias de los trabajadores, íbamos a sus matrimonios, etc. Hicimos una vez, la misión en la empresa: 5 personas que les interesaba trabajar un tema del evangelio, y nos juntábamos en reuniones.

Nos preocupábamos por las familias, porque las familias lo agradecían. Clases de cocina para las mujeres, etc.

“Hacia una comunidad más humana” P.Hernán Alessandri. Se proponía que uno de los ejecutivos tomara muy en serio el hecho de formar comunidades dentro de la empresa, equipos de trabajo, que supieran como va el desempeño de sus cuadrillas, etc.

Cuando viene el problema económico de la cesantía, todo se acaba. La gente se pone a defender sus pegos. Los empresarios tienen que echar a gente. La Iglesia en esa época dijo que era mejor bajarle los salarios a todos que echar a gente. Los que aceptaron bajarse el sueldo eran los mejores trabajadores que teníamos. Por ley, sólo lo podías hacer en forma voluntaria. O sea, pasaba que los peores trabajadores ganaban más que los buenos!

En todo esto ha habido un gran progreso. La gente está mucho mejor que hace 50 años.

El trabajador antiguo era más apegado a su empresa, más cercano.

La globalización actual no va a provocar las mismas repercusiones que trajo la revolución industrial.

Igualdad de oportunidades?

- Lo que dicen, en general, es con la educación. Pero es una respuesta contradictoria. Si debilitas la familia, generas desigualdad. Es muy distinto un hijo de una familia estable, que uno de una familia inestable. La familia da estabilidad. Cuantas veces me apoyaron y ayudaron a mis familiares en momentos difíciles.
- Hay que retomar el juntarse en agrupaciones y hablar-trabajar estos temas. Proponer cosas. Conversar estos temas fundamentales.

### **Hombre – Empleados**

Todo el mundo necesita **independencia**, en todo ámbito, independencia creadora. También necesita independencia la señora. Independencia económica. Uno debiera pagar un cierto sueldo, por supuesto merecido, que le permita a la persona esa independencia.

La gente busca ser feliz, realización personal, y tener posibilidades de progreso. La gente siempre ha ambicionado.

No puede ser que los empresarios se junten para mejorar procesos productivos, técnicas de marketing, etc. y no le den tiempo al apostolado, a juntarse para ver como enfrentan estos temas en sus empresas!

Congresos mundiales:

- En Europa, por ejemplo, no podían entender que hubieran misas en las empresas, que se hablara de Dios!
- Me gustaron los empresarios que sabían bajar.
- Que las reuniones se hicieran familiares. Yo siempre fui con mi mujer. Su presencia ha sido fundamental. La presencia de la mujer simboliza a la familia.

**La mujer.** Que la que quiere trabaje, pero que se respete la vocación de la mujer que quiere dedicarse a educar a sus hijos. Que se dignifique también ese trabajo en la casa. Que se le den oportunidades de remuneración.

Nosotros estuvimos muy marcados por el tema del comunismo.

Cómo ejercer la autoridad? Los que dirigen las empresas son los ejecutivos.

Me gustaría saber y entender cuál es el plan de Dios para los ingenieros comerciales. Existe mucho el discurso que dice que “hay gente que aporta muy poco y gana grandes diferencias”, las grandes utilidades financieras. La diferencia entre la utilidad real, obtenida, y la rentabilidad que te da un banco, es debido al riesgo. La persona que no mete el dinero en el banco, sino que los invierte, a medida que está de acuerdo a valores éticos y morales, ojalá obtenga una utilidad muy grande! A veces los políticos no lo entienden, como que quieren limitarlo, y eso está mal.

¿Justificación moral de la ingeniería comercial? La búsqueda de la eficiencia, el buen uso y administración de los recursos. Y esto es lo que prima en el mundo, porque los que manejan el mundo hoy son los ingenieros comerciales. Lo único que le falta es la compensación de otros, de otras profesiones. En la actualidad, lo único que interesa es el precio, está el predominio total de este factor precio. Ni saben la calidad de los productos que están usando.

**Sindicatos.** La respuesta debe ser siempre positiva. Hablando con William Tayer, le pregunté si el P.Hurtado era partidario del sindicato único o del sindicato libre? Respuesta: del sindicato libre. Que no fuera manejado políticamente y que hubiera competencia entre sindicatos.

Los sindicatos lograron ser un contrapeso del capital, pero si no hay dirigentes sindicales capacitados, no hay nada que hacer.

Creo que debiera haber sindicatos. Un ámbito en que conversen los ejecutivos y directivos con los trabajadores. Para que unos aprendan a bajar, y los otros suban. Que se conecten y hablen los problemas.

Decir que cada trabajador tenga que tener la personalidad de ir a su empleador y pedirle que se le pague más o cualquiera sea su inquietud, no es real.

Aunque sea en un mismo cargo, no pueden ganar todos lo mismo, y eso no está bien. Yo le quitaría todo lo económico a los sindicatos, un poco como son los comités paritarios. O hasta cierto límite, que se asegure un mínimo. Que se dedicaran al tema de las relaciones humanas, temas deportivos y de actividades de apoyo extra programático, ver casos de injusticias, etc. Por irse solamente hacia lo económico es que los sindicatos han fracasado. Carencia de dirigentes sindicales. A mi juicio el jefe de personal, es fundamental. El balance social. O sea, saber que está pasando en lo económico y también como está viviendo la gente, establecer mediciones numéricas que midan si ha habido progreso en la gente o no, etc.

Debe haber siempre el mayor diálogo posible.

### **Legal.**

- Debe haber alguna representación, pero hay que cuidar el tema de la eficiencia
- La libertad también es fundamental. Deben haber empresas competitivas y libres, y cuidar eso.
- La sociedad como un todo tendría que garantizar la estabilidad del trabajador.

- No creo que a la empresa le convenga echar a los ejecutivos.

Según Pio XII, la asistencia o previsión social nunca podrá suplir el que cada persona vele por su porvenir y su estabilidad. Esto supone una cultura. Toda la discusión siempre ha ido hacia lograr más y más sin que signifique ningún esfuerzo, ningún ahorro para el trabajador, y eso no puede ser.

Otro problema es todo el tema del consumismo. En Alemania, por ejemplo, el gran problema de la capitalización alemana, fue que no motivaron a la gente al ahorro personal, no se hicieron capitalistas, lo consumieron todo. Es fundamental que cada persona ahorre parte de sus ingresos.

Trabajar al interior de la Iglesia. Schoenstatt tiene que tomar la oportunidad de servir a la Iglesia.

Una buena empresa como resultado, como modelo de esto, fue la experiencia de Moller Pérez Cotapos. Fue una expresión de una empresa schoenstattiana. Tuvo éxito en la construcción. El año pasado recibió el premio como la empresa que más favorecía al trabajador, entregado por una institución de pastoral familiar del arzobispado. La persona para hablar es Guillermo Pérez-Cotapos. Fue una empresa con muy buena asistencia social, servicio de salud, asesor religioso.

Nosotros le pusimos nombre a esta agrupación, Centro de Estudios para la Nueva Empresa. Éramos 8-12, Rodolfo Villalón, Guillermo Pérez-Cotapos, Jorge Andwanter, Fernando Arrau, Rodrigo Ossandón,... Nos faltó hacerlo como un centro schoenstattiano que permaneciera, no dejamos sucesores.

Nuestro asesor era el P.Hernán Alessandri.

Perfil de un Asesor para los profesionales debería ser:

- Joven
- Creativo
- Que deje que los laicos actúen

**PABLO BRUNER**

Ingeniero Comercial

Gerente

1) ¿Cuáles son las principales tensiones que usted observa en cuanto al sentido que le da el tipo de empleado moderno a su trabajo y le verdadero sentido que nos plantea el Creador como co-creadores de su obra?

Veo dos tipos de empleado: por un lado el joven profesional que se acerca bastante bien a la descripción hecha arriba. Para él el concepto de trabajo para toda la vida no existe y sabe que ninguna empresa se lo garantiza. Sabe que la relación contractual se mantendrá “mientras los intereses de ambas partes converjan” como lo dijo un CEO de una de las empresas en las que he trabajado. Por otra parte está el empleado que con mucho esfuerzo ha llegado al puesto que tiene y que no tiene una formación profesional ni contactos que le permitan darse el lujo de cambiar de trabajo con facilidad. Para este último la estabilidad es fundamental. En ambos casos mi experiencia me indica que quieren hacer bien la pega.

Quieren destacar. El sentido de ser co-creadores está bastante alejado de su realidad, sea porque no lo ha escuchado nunca, sea porque normalmente no están del todo satisfechos con lo que están haciendo.

2) ¿Cómo se encuentra hoy en día el concepto de trabajo en equipo? ¿Se ha perdido el significado de comunidad en el trabajo?

Cada día se ve más importante el poder trabajar en equipo para lograr las elevadas metas impuestas por el sistema. Sin embargo muchas veces el cambio de dirección dado por el mercado es tan brusco que cuesta establecer una planificación a mediano plazo y el jefe debe tomar las riendas y dar golpes de timón en los que el equipo no alcanza a participar.

3) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las expectativas presentes en el empleado actual?

El empleado actual sabe que no tiene el trabajo asegurado y eso lo hace ser consciente que hay valores mayores que el trabajo. Es así como defienden muy en serio su vida familiar y el tiempo personal. No se está dispuesto a hacer “sacrificios por la empresa” ya que no se espera mucha fidelidad de parte de esta una vez que haya problemas. Las reingenierías, fusiones y reestructuraciones han dejado huella. Las expectativas están muy ligadas al nivel de sueldo y de escalar posiciones dentro de la organización. Pero por otro lado se toma cada vez más conciencia que la vida laboral es cada vez más corta. En este sentido los APV y sistemas de ahorro previsionales comienzan a ser cada vez más importantes como una forma de resguardarse frente un término temprano de la vida laboral.

4) ¿Existe el anhelo de dignificarse en el trabajo? ¿En este sentido, existe conciencia sobre el peligro de la masificación y mecanización del hombre en el trabajo?

La gente se da cuenta que la masificación del trabajo no lleva a un buen camino. Existen en las empresas muchas formas de dignificación del trabajo existe una preocupación en los niveles altos de la empresas por llevar alguna soluciones a los problemas en ese sentido.

*“Hay un empleado nuevo que está desplazando al antiguo. El empleado nuevo es más educado, más informado, y con un repertorio más amplio de habilidades e intereses personales. Las firmas están dispuestas a pagar generosamente a expertos en conocimiento y creatividad. Los empleados, que contribuyen sólo con su disponibilidad de tiempo en trabajos básicos, son pagados exigentemente y su trabajo, si es posible, es reemplazado por máquinas, presionando a la mayor educación y capacitación.” .....”El mundo del trabajo parece estar dividido entre los que tienen una oportunidad de llegar a trabajos sumamente hábiles, y los que deben aceptar alternativas con menos recompensa. Esta diferencia ayuda a explicar la mala distribución de ingresos en Chile en la última década.”*

5) ¿Cómo afecta el impacto de las nuevas tecnologías en las prácticas de trabajo en términos de presión laboral, manejo de información, comunicación más impersonal, ambiente laboral?

Cada vez más es necesario formar a los empleados en las tecnologías de la información. Un empleado, aunque sea para el trabajo de la bodega, que no sepa usar una planilla excel, tiene pocas posibilidades de obtener un trabajo. Sin embargo las tecnologías de la información permiten además que el trabajo se facilite y se invierta más tiempo en desarrollar el trabajo creativo y dejarle al computador la pega tediosa. Por otro lado la

“Crisis del mail” hace perder mucha efectividad en el proceso de creación al estar constantemente recibiendo inputs de muchas partes no necesariamente importantes.

6) ¿Cuáles son los principales desafíos para la construcción de una sociedad mas justa y que promueva la igualdad de oportunidades, y cómo debieran abordarse?

*“Los trabajadores más viejos, que basaron su progreso y carrera en su relación duradera con la firma, se sienten amenazados por profesionales más jóvenes y mejor-educados quienes llegan para reemplazarlos. Por otro lado, para la empresa le significa una disminución de costos ya que el joven profesional le sale “más barato”, considerando los bajos sueldos de mercado.”*

7) ¿Se ha perdido el concepto de dignificación del hombre en el trabajo? ¿Cómo abordar este problema?

No es algo que me haya tocado ver como pérdida de la dignificación. Cada vez más los trabajadores hacen sentir con fuerza sus necesidades a la administración. Es fundamental en mi experiencia la presencia activa del gerente general en el estilo de trabajo que quiere dar a la empresa que dirige. ; Muchas veces los mismos dueños sueñan con una empresa más justa que la que sus administradores están edificando por dejar en manos de gerentes de rango medio soluciones que deben tomarse al más alto nivel. Es fundamental que el gerente se plantee la pregunta de cuál es el sueldo mínimo que quiere tener en esa empresa. Muchas veces se da con facilidad un aumento de un 10% a un ejecutivo y se niega el aumento de un 5% a los empleados de más bajo rango. Una cuenta simple permite ver que con el monto usado en el primer caso se puede alivianar una situación de mucha pobreza a varios empleados de menor rango. Las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, etc. Son temas ineludibles para la alta gerencia y algunas veces tienden a ser delegadas en mandos medios que no resuelven de la mejor forma.

8) ¿El empleado actual también contribuye a la aplicación de criterios utilitaristas, o sólo ha sido responsabilidad de las empresas?

Hoy no existen responsabilidades unilaterales. Los empleados que saben organizarse y plantear soluciones inteligentes normalmente van a recibir un respaldo de la administración. Ningún gerente quiere mostrar conflictos en su empresa y cada vez más se entiende que un ambiente laboral propicio ayuda a mejorar los resultados. Si eso es meramente utilitarista o no, es algo que debe revisarse, pero lo que es cierto es que normalmente las empresas más exitosas tienen mejores condiciones para su personal que las que no lo son.

9) ¿Es esta una causa de los dolorosos problemas que afectan a los desempleados?

Hoy el principal y más doloroso problema de un empleado es la inseguridad laboral. Me ha tocado realizar muchas reestructuraciones en mi vida laboral y la pérdida del trabajo es algo siempre lamentable y con repercusiones sociales tremendas. Siempre me ha tocado buscar una solución alternativa a la persona que debe dejar su trabajo. Algunas veces la externalización de algunas funciones o tareas es algo que permite que el que deja la empresa continúe con un trabajo esta vez independiente. Son pocos los que logran mantenerse en el largo plazo, pero no conozco ninguno arrepentido de haber aceptado el desafío de independizarse.

*“Lo que más se valora por parte de los empleados es la estabilidad en el trabajo, así que su pérdida es sentida profundamente. La incertidumbre trae la ansiedad. Pero la mejora en condiciones de trabajo, en autonomía y responsabilidad aumenta, y la libertad ganada en la descentralización son positivamente juzgadas. “*

10) ¿Cuáles podrían ser los principales efectos de la alta rotación actual de profesionales en el mercado desde la perspectiva del empleado (positivo y negativo)? ¿Cómo podríamos corregir los efectos negativos de este factor?

Hay inseguridad, mayor concentración en lo propio, menor compromiso con la empresa, búsqueda constante de mejores alternativas, mayor independencia y sentido de que “todo depende de mí”. Hay menos sentido paternalista. La empresa no me asegura nada. Mayor sentido de ahorro.

#### **Aspectos sobre la Relación entre el Hombre y los Empleados.**

*“Las relaciones entre los empleados apenas cambian. Los nuevos empleados han elevado sus aspiraciones. Aunque lentamente, el individualismo aumenta y el antiguo compañerismo entre empleados cercanos se ha debilitado. El nivel de conflictos entre ellos está en aumento. Las relaciones personales son más eficaces y menos cargadas con insinuaciones emocionales. Una distinción más clara se hace entre social y las relaciones del trabajo.”*

11) ¿Estas consecuencias son producto del esquema de trabajo impuesto por las empresas o de una cultura general de trato en todos los aspectos de la vida del ser humano?

Hay un ambiente general de mayor cercanía hacia el consumo, el relax y el gozo individual. El problema central está en las personas. Desde el punto de vista de la empresa, mayor cercanía humana de sus empleados es siempre positiva. De hecho a nivel de operarios es mucho más “humana” la relación. Cuando hay algún enfermo que necesita operarse, salen las rifas y actividades para ayudar a financiar el gasto en forma muy espontánea. Hay más solidaridad a ese nivel.

12) ¿Qué debiéramos proponer como cristianos para generar relaciones en que primen el respeto, la estima, la lealtad, la comprensión y la activa colaboración en interés en una obra común?

En primer lugar dar el ejemplo. Preocuparse de las cosas de la familia de nuestros empleados y compañeros de trabajo. Siempre preguntar por la familia. Celebrar los cumpleaños, preocuparse del tipo de trabajo de las mujeres con niños pequeños. La búsqueda de soluciones de trabajo part time han resultado en un excelente nivel de compromiso y de motivación en mi empresa.

*“En el trabajo, la competencia entre empleados es más intensa en períodos de reducción de personal, principalmente cuando la evaluación del desempeño individual se hace contra empleados prójimos. Las tareas polivalentes demandan más tiempo y no deja tiempo libre. También, el temor de ser despedido los hace trabajar más de lo que deben. Los empleados chilenos luchan por equilibrar la cooperación y la competencia. La tradición favoreció la cooperación, pero las demandas de la realidad actual favorecen el individualismo y la competencia.”*

13) ¿Se ha ido deshumanizando el trabajo (más esclavitud que libertad)? ¿Qué tan consecuentes hemos sido los cristianos en este aspecto?

El trabajo no es hoy menos humano que antes. Hay siempre una visión romántica del trabajo campesino o de empleado de antes pero no hay que olvidar las situaciones de miseria que se vivían en su entorno. Hoy el empleado o el operario está sometido a un ritmo complejo pero normalmente trabaja en un ambiente de normal cooperación. No me ha tocado ver competencia entre pares.

14) ¿Qué efectos en el largo plazo podrían tener estas conductas para las empresas?

15) ¿Qué propuesta concreta debiéramos dar como cristianos?

Lograr el trabajo de equipos humanos es siempre la mejor respuesta.

*“En tiempos atrás, muchas actividades sociales diferentes, como deportes, las celebraciones, y otras reuniones con empleados cercanos eran comunes en fines de semana. Hoy, la separación entre el trabajo y actividades sociales se marca más. Durante horas de trabajo, hay tiempo pequeño para socializar.”*

16) ¿Existe conciencia de este factor “desvinculador” en las empresas?

Sí lo existe y no necesariamente es negativo. Los gerentes debemos preocuparnos de armar algunas actividades que permitan la convivencia entre pares. En este sentido toma mucha importancia las invitaciones a comer a la casa del jefe.

*“Hay una peculiar presencia ambivalente en relaciones individuales en Chile. Esto se ilustra bien al observar los diferentes grupos en el trabajo. Hay una atmósfera tibia y amistosa en grupos chilenos que sorprende a extranjeros que están aquí. Esto está en contraste absoluto con la situación de grupos en sus propios países. La casual observación parece ver la cercanía de relaciones interpersonales en el trabajo. Pero esto no es el caso, esta forma familiar de interacciones es más el reflejo de un rasgo cultural, que la verdadera creación de vínculos especiales de amistad, de cariño y la confianza mutua dentro de la empresa. Las relaciones están tibias, pero lejanas. Las dificultades en relaciones interpersonales se observan también en muchos resultados de una investigación previa: la ubicuidad del conflicto, la frecuencia del individualismo sobre el trabajo en equipo, el bajo nivel de participación e información compartida, y las diferencias marcadas al interior de las empresas chilenas.”*

17) ¿Cuáles son los principales conflictos actuales entre los compañeros de igual o distinto rango? ¿Cómo se resuelven?

Los principales conflictos normalmente vienen de una falta de rayado de cancha de la gerencia.

18) ¿Percibe relaciones menos solidarias hoy en día?

No

19) ¿Cómo se podría fortalecer el concepto de interdependencia entre los empleados en pro de la vinculación humana y del trabajo en equipo intra-empresa?

Motivar a mayor cantidad de celebraciones: cumpleaños, despedidas, bienvenidas, etc.

**Aspectos sobre la Relación entre el Hombre y la Autoridad.**

*“La creciente inestabilidad en el lugar de trabajo ha cambiado la naturaleza de la relación entre la empresa y sus trabajadores, pasando del vínculo a la separación. La cuota emocional fuerte del pasado se fue. La lealtad como un modelo para la relación de firme-empleado se terminó. La relación se sostiene hoy en una base legal-contractual y de recompensas monetarias. La cuota emocional ha cambiado del paternalismo al utilitarismo. La identificación con la firma es más débil. Los trabajadores más viejos no comprenden esta nueva realidad, sitiándose desencajados. Los empleados más jóvenes se sienten menos atados a la compañía y buscan activamente en el mercado nuevas oportunidades de trabajo.”*

20) ¿Es este el verdadero tipo de empleado (más utilitarista) que quieren las empresas?  
No necesariamente pero el medio así lo ha marcado y ya ningún ejecutivo piensa que su gente va a estar con él por mucho tiempo.

21) ¿Es servicial y comprometido el empleado actual?  
Es comprometido con su tarea y la hace bien. Eso no quiere decir que no busque siempre mejores perspectivas, lo que obliga por su parte a la empresa a buscar alternativas de crecimiento para los empleados que destaca.

22) ¿La alta inestabilidad y rotación laboral, genera empleados más independientes o inseguros y condicionados?  
Los buenos empleados se hacen más fuertes, seguros de sí mismos e independientes. Los que tienen menos preparación o son menos hábiles, se sienten siempre más inseguros.

23) ¿Qué responsabilidad le cabe al empleado, y qué rol debiera cumplir en este aspecto?  
El empleado debe estar constantemente buscando la forma de perfeccionarse dentro de su trabajo. Eso no quiere decir que haga MBA's que ya son cada vez menos reconocidos, sino que sepan hacia donde va su industria y cuáles son las tecnologías de la información que le permiten crecer.

*“Los cambios en el ambiente de la empresa claman por una nueva forma de liderazgo. El nuevo empleado es menos tolerante con el ejercicio del poder puramente basado en la autoridad formal. Esta nueva forma de liderazgo ha sido lenta en llegar. Especialmente, en los mandos intermedios se sienten amenazados por un mundo que ellos no comparten ni entienden. Un cuadro nuevo de empleados más jóvenes desafía su autoridad, y, simultáneamente, ellos no obtienen un respaldo fuerte de la gerencia. Familiarmente ellos se refieren a sí mismos es como “el jamón del sandwich”. La resistencia para cambiar es una reacción natural a una situación arriesgada que pone en el riesgo todo lo que ha sido abrigado en el pasado. Los cambios que afectan a la persona no son un asunto fácil de soportar.”*

24) ¿Cómo se percibe en el medio el concepto de autoridad en el empleado actual?  
El empleado sabe reconocer al líder y valora de sobremanera que le hablen como ser adulto y que le “cuenten la firme”

¿En qué aspectos difiere del concepto de autoridad planteado por el Padre Fundador?

Como siempre ha sido. Cuesta encontrar jefes “autores de vida”.

25) ¿Cómo afecta la valoración de más descentralización y toma de decisiones por sobre la supervisión jerárquica?

No se entiende la pregunta

26) ¿Cómo puede enfrentar el empleado actual las tensiones respecto a los cambios que generen resistencia?

Siempre va a existir resistencia al cambio. La mejor forma de enfrentarlo es sabiendo que existe y que no hay nada personal en esto.

*“Los sindicatos han perdido la parte de su atracción y el prestigio. Muchos empleados no son satisfechos con sus acciones y desconfía de estos. Su voz como representante de todos trabajadores es más débil. El desafío para los sindicatos es formidable y la situación dura vencer. Su afiliación más pequeña juega contra ellos. La existencia de formas nuevas y aumentadas de comunicación entre la firma y sus empleados es también un factor que debilita. Las realidades institucionales y económicas que ahora prevalecen, favorece la cooperación sobre la confrontación, abre los sindicatos a la crítica de que son indiferentes a los intereses de los empleados. Estos son los factores que disminuyen el poder de uniones y la eficacia de su representación y hacen al mismo tiempo más duro para ellos recibir la aprobación de sus miembros y atraer nuevos.”*

27) ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de este debilitamiento?

Las empresas en que he trabajado con sindicatos los tienen fuertes. Hay otras que concientemente se la juegan por no dejarlos existir. Ahí el asunto es más complejo pero siempre la forma de hacerlo es tener a los empleados contentos y eso se logra normalmente con buenos incentivos económicos.

¿Son realmente necesarios los sindicatos?

Desde mi punto de vista, facilitan el entendimiento con los trabajadores.

¿Dependen de estos la mantención de un clima de respeto y colaboración en la empresa?

No, son parte del sistema.

28) ¿Cómo son los sistemas actuales de comunicación con la autoridad?

En las empresas que me ha tocado trabajar, bastante buenas.

¿Existe una retroalimentación de los trabajadores?

Sí.

¿Es formal o informal?

Formal.

### **Aspectos sobre la Relación entre la Empresa con el Empleado.**

*“La presión constante por lograr una gran eficiencia y aumentar siempre la productividad ha implicado dramáticos cambios en el profundamente arraigado diseño del trabajo y prácticas de trabajo. El tiempo libre ha menguado. Previamente, las tareas eran más sencillas y claramente definidas, las responsabilidades eran limitadas y la supervisión era*

*cercana”..... “Las ineficacias administrativas y operacionales, que se aceptaron comúnmente bajo una economía más cerrada ya no tienen cabida y puede implicar en mercados globalmente competitivos el desplazamiento de la firma”..... “En busca de mayores flexibilidades y de contener los costos, el outsourcing y la reducción del tamaño de planta está llegando a ser una práctica muy común. Con esto los puestos de trabajo de empleados con pocas habilidades están en riesgo.”*

29) Aparentemente los mercados globalmente competitivos son causales de este esquema en que prima la eficiencia y productividad por sobre la estabilidad laboral. En este sentido, ¿Estamos en el camino correcto?  
Creo que sí.

¿Cómo se puede dignificar el hombre en su trabajo con el actual esquema laboral?  
Con mayores oportunidades de crecimiento. Muchas veces el “outsourcing” puede ser hecho por los mismos ex empleados.

30) ¿Cuáles son las principales tensiones entre productividad, stress laboral y familia, y qué actitud debiéramos tomar como cristianos en este aspecto?  
Están directamente relacionados. Los gerentes debemos ocuparnos de no transmitir ansiedad a nuestra gente, definir bien el rayado de cancha de responsabilidades y velar por los horarios de trabajo.

*“Las políticas de recursos humanos se están ajustando para responder a este nuevo ambiente organizacional.”.....”El proceso de selección ha cambiado fundamentalmente en la formalidad de este basado en la solicitud de requisitos técnicos, rasgos personales, formación profesional y experiencia laboral.”.....”No obstante en Chile es muy fuerte la tendencia de la importancia de las “relaciones personales” como reflejo de la red personal, la red de alumnos, de las recomendaciones especiales, de la situación socioeconómica, de corbatas sociales, de corbatas de familia, de la amistad, y del origen geográfico. La apariencia también física, la edad y el sexo son importantes en la lista. Este hecho de discriminación es socialmente aceptado. Esto se da más en los niveles altos de la empresa.”*

31) ¿Somos consecuentes los directivos cristianos en este aspecto?  
Creo que en la mayoría de los casos se elige a la persona que mejor cumple con los requisitos del cargo.

32) ¿Esta discriminación responde a una adaptación a los requerimientos del mercado (en términos del perfil del empleado), o a un factor socio-cultural?  
Hay algo de socio cultural pero cada vez más el mercado exige que se elija al mejor, independientemente de su origen. Las empresas que se quedan en la trampa socio cultural pueden perder competitividad por no alcanzar a los mejores que terminarán trabajando en la competencia.

*“....En una mayoría de casos, el desarrollo del personal se ve como una responsabilidad de la firma, que está interesado a proporcionar las habilidades específicas y las habilidades generales para el mejor desempeño y el avance personal. Pero, en un número*

*significativo de casos, las firmas son reacias a ofrecer las oportunidades para el desarrollo y la instrucción personales. Ellos argumentan que la inversión no es provechosa, porque los trabajadores con mayor capacitación demandan una remuneración más alta y quedan inquietos por salir de la firma.”*

33) ¿Ofrecen las empresas oportunidades de desarrollo para sus empleados?

Sí

¿Cuál debiera ser el rol capacitador y educador de la empresa?

El que permita crecer a sus empleados en la dirección que hace a crecer a la empresa.

*“Aunque la estabilidad en el empleo se está perdiendo, cuándo los directores chilenos son confrontados con este tema, ellos hablan acerca de esto en términos muy positivos. Todo ellos apuntan a proporcionar estabilidad en el empleo. Pero caen en contradicción ya que cuando la firma encara una situación difícil, ellos se olvidan de la estabilidad en el empleo. En esos casos, el tres medidas más comúnmente usadas, ordenadas por su prioridad, son: despido, la jubilación anticipada, y los estímulos para salir. Hay una clara brecha entre el discurso y la acción.”*

34) ¿Qué actividades concretas deben desarrollar las empresas para motivar la lealtad de la gente y para ofrecer estabilidad y dignidad laboral?

La lealtad no es a la empresa. Normalmente se da a las personas que son mis jefes directos. La empresa es algo demasiado abstracto. Hoy, una buena relación jefe-empleado es la mejor terapia para desarrollar la lealtad.

35) ¿Son utilitaristas los contratos actuales?

No

¿Se justifica? ¿Cuáles son las ventajas y beneficios?

*“Entre directores y sindicatos hay una relación no decidida de amor-odio. En Abarca, Majluf & Rodríguez (1998), un porcentaje alto de directores indican que los sindicatos son útiles para la empresa. Ellos tienen una apreciación positiva de la contribución de los sindicatos a la firma. Los sindicatos se ven como socios al confrontar el ambiente competitivo nuevo. Hay algunas firmas que aprenden verdaderamente trabajar con los sindicatos, mientras los otros adoptan un estilo claramente contencioso.”*

36) ¿Cómo se resuelven las demandas de los trabajadores?

De la forma más inteligente posible, buscando soluciones creativas que vayan más allá de lo meramente demandado por el sindicato.

37) ¿Cuáles son los principales temas en que debería haber cooperación entre empresa y trabajadores?

Salario justo

Oportunidades de crecimiento familiar: salud, vivienda, educación.

Formas de mejorar la rentabilidad, la productividad, etc. Los trabajadores son los que tienen las mejores ideas al respecto.

38) ¿Cómo se ejerce liderazgo cristiano que el Evangelio nos enseña?

¿Es cristiano el prototipo de nuevo líder?

Se puede cristianizar fácilmente ya que recoge mucho de lo que el evangelio predica. Ya nadie espera que un líder tipo “capataz” o “patrón de fundo” pueda sacar una empresa adelante.

39) ¿Cuál es el rol de la mujer actual en el trabajo?

Cada vez más busca compatibilizar su rol de madre con su rol profesional. Hay una fuerte búsqueda de alternativas laborales compatibles y hay cada vez más mujeres trabajando.

¿Se ha desvirtuado la esencia del rol femenino?

No. Hay ejemplos para todo pero lo que me toca ver es siempre una mujer muy femenina y cuando no lo es, se desvaloriza sola.

40) ¿Son adecuadas las actuales leyes laborales para la verdadera dignificación del hombre en el trabajo?

Falta revisar algunas cosas, sobre todo en lo que respecta a horarios de trabajo los fines de semana. Los horarios del comercio detallista son anti familiares por definición.

El salario mínimo es también un asunto a estudiar.

La flexibilidad laboral por otra parte es algo muy necesario para crear empleo.

El trabajo de la mujer, de los mayores y de los más jóvenes, es un tema que da para mucho hoy. Faltan claros incentivos para que las empresas puedan enfrentar de mejor manera la contratación de este tipo de empleados.

¿Qué correcciones debiéramos realizar como cristianos en este aspecto?

Seguir demostrando con hechos que algunas ideas llevadas a la práctica resultan y que pueden implementarse a nivel general. La interacción con los parlamentarios a través de instituciones gremiales siempre es un buen camino

**PRESENTACIÓN DEL ÁMBITO DEL TRABAJO  
JORNADA NACIONAL DE DIRIGENTES 2004  
CONTENIDOS FUNDAMENTALES (SÍNTESIS)**

**A. Diagnóstico (observar): Tesis fundamental:**

Estamos en un **proceso de cambio, de transición de las relaciones laborales fundamentales.**

Nuestro país ha experimentado profundos cambios. Es un país estable en lo económico y el crecimiento experimentado en las última décadas ha permitido mayor acceso al empleo, una mayor capacitación y calificación de la mano de obra y una disminución de los niveles de pobreza. Todavía estamos lejos del desarrollo pero se están dando pasos en esa línea y en este contexto el tema del mundo del trabajo tiene un rol prioritario dentro de las preocupaciones de la gente.

**Modelo de transición**

Si nos acercamos a la realidad de la empresa podemos darnos cuenta que la globalización y apertura de los mercados ha exigido una adaptación a todas las organizaciones. Estas tienen que producir con la mayor eficiencia posible, con bajos costos, para no quedar fuera del juego.

Hay un cambio en el diseño y las prácticas del trabajo. Las estructuras se han achatado tendiendo a la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Esto le ha exigido más responsabilidad al trabajador. En este proceso de cambio las reducciones de tamaño y el outsourcing se han hecho prácticas comunes. Temas que han despertado nuevos climas de tensión y desconfianza dentro de la empresa.

Hay un nuevo empleado que está reemplazando al antiguo más capacitado y seguro de sí mismo. Generalmente estos nuevos jóvenes trabajadores valoran su independencia y buscan un desarrollo de carrera fuera de la firma y no dentro de ella como otrora. No obstante este nuevo perfil de empleado más seguro de sí mismo tiene una alta correlación con el nivel de educación y la posición jerárquica del individuo en la organización.

En definitiva estamos frente a un proceso de transición, de un modelo “Agrario-Paternalista”, por llamarlo de algún modo al antiguo concepto de empresa familiar del campo con su producción artesanal, a un modelo “moderno- Individualista” donde la nueva empresa están obligadas a entrar en esta carrera por sobrevivir en los nuevos mercados competitivos y globalizados.

Este proceso trae cambios en las relaciones laborales.

- 1) Esto se manifiesta en la relación del **trabajador frente a su tarea** (ethos del trabajo):

El trabajador se enfrenta a un trabajo que le da más espacio de acción. Por ello este nuevo tipo de trabajo requiere de un nuevo tipo de trabajador:

- Más capacitado, para enfrentar temas cada vez más complejos.
- Multifuncional y adaptable para hacer frente a los rápidos cambios de los mercados.
- Debe asumir mayores responsabilidades.
- Más autosuficiente y menos dependiente, para trabajar con menos control, enfocado a cumplir metas y objetivos. Y, para enfrentar la descentralización en la toma de decisiones.

En definitiva este nuevo trabajador tiene que saber usar su libertad y tiempos.

Por otra lado el trabajador se enfrenta a un clima laboral muchas veces sobre exigente, más aun en tiempo de reducciones de personal. En dichos momentos el trabajo se hace doblemente pesado por la fuerte carga psicológica del “posible” despido lo que da pie para el stress o depresiones.

- 2) Esto se manifiesta en las relaciones laborales con los **otros trabajadores**.

El trabajador chileno lucha por equilibrar la cooperación y la competencia. La tradición favorece la cooperación, pero las demandas de la realidad actual favorecen el individualismo y la competencia.

Existe mayor desconfianza, especialmente en momentos de tensión como posibles fusiones o reducciones de personal.

En general el trabajador es más individualista. La Autosuficiencia y las fuertes exigencias de los jefes ponen el desempeño como único factor de importancia. Esto lo lleva a:

- Estar más solo. Es gentil y cortés, pero distante.
- Tener menor interés por temas comunes a todos, lo que se manifiesta en la menor colaboración en el trabajo en equipo y la baja participación en sindicatos y asociaciones.
- Ser más competitivo que solidario
- Pone la eficacia y eficiencia laboral sobre los lazos sociales en el mundo laboral

Además, a diferencia de décadas atrás, el trabajador cada vez tiene menos vínculos personales con otros. dentro de la empresa, centrandolo sus lazos emocionales fuera de esta, con los antiguos compañeros y amigos.

En definitiva un trabajador más autárquico.

- 3) Esto se manifiesta en la relación de trabajo frente al **sistema laboral** (gran empresa, pyme, independiente, informal).

El cambio de fondo en la relación Trabajador – Empresa es el vínculo que los une. Atrás quedó el vínculo paternal, emocional que existía y se ha dado paso a uno más contractual-utilitarista donde cada uno saca algo del otro.

Los cambios presentados en la relación del Trabajador con la empresa son los siguientes:

**a) Trabajador - empresa**

- Menos lealtad a la empresa “me quedo hasta que me convenga”.
- Se busca desarrollo de carrera fuera de la empresa.
- Mayor autonomía, disminuye la importancia del control externo.
- La mayor autosuficiencia, menos confianza, disminuye la valoración de la autoridad que conduce.
- Menos regulación y mayor explotación de los trabajadores de cargos medios altos quienes no están afiliados a sindicatos y trabajan sin horario a “libre” disposición del jefe.
- El empleado más viejo y menos capacitado queda más indefenso.

**b) Empresa - trabajador**

- La descentralización conlleva mayor responsabilidad y poder al trabajador
- Disminuyen los empleados y aumentan las tareas a realizar de cada uno.
- Aumenta la externalización de funciones.
- Los procesos de recursos humanos han cambiado. Los procesos de selección se han formalizado y profesionalizado más, quedando un rezago fuerte todavía de discriminación. Las recompensas e incentivos se han simplificado dejando atrás sistemas complejos de remuneración con asignaciones por antigüedad y una gran cantidad de bonos, pasando a regirse meramente con los datos de mercado. Y por supuesto se le ha dado la real importancia a la capacitación

4) Esto se manifiesta en la relación frente a su **familia.**

Hay varios fenómenos que este proceso de cambio está trayendo a la relación trabajo-familia.

Un primer fenómeno que este nuevo modelo de trabajo dentro de las organizaciones está generando, es el desgaste físico y emocional del trabajador. El exigente ritmo de trabajo hace que la persona pase la totalidad del día en el lugar de trabajo, saliendo muy temprano en la mañana para volver en la noche. Más aun, hoy en día, la mayoría de los cargos ejecutivos no tienen contrato a horario fijo sino a “libre” disposición para poder responder a las exigencias de los jefes (que a su vez tienen que responderle a la empresa). Esto ha provocado que el quedarse a elaborar un informe, un análisis o una presentación hasta media noche en la empresa en días de semana más sábado y domingo, sea una práctica normal.

Todo lo anterior va en desmedro de la Familia. Los hijos tienen poco tiempo con el papá, o con la mamá, y cuando lo tienen es de baja calidad debido al cansancio.

Por otra parte las nuevas tecnologías de la información están abriendo nuevas formas de trabajo. Internet, las video conferencias, permiten flexibilizar el horario y lugar de trabajo. Esto trae consigo una serie de ventajas, como por ejemplo una mamá puede trabajar desde la casa mientras está cuidando a su hijo.

Un tercer fenómeno, es el problema de la “nueva soledad del hombre de trabajo”. El cambio de economías centralizadas al libre mercado generó una transición de roles del estado a la Empresa. De esta manera el antiguo sentimiento de “papá estado” que proveía y se preocupaba de todo, se transfirió a la Empresa. El trabajador de las décadas pasadas encontraba en la Empresa su espacio donde no sólo le proveían de todo sino que la empresa era su vida.

Estamos viviendo un cambio hacia una relación más contractual-utilitarista entre empresa y trabajador, y se está dejando atrás esa relación más emocional-paternalista, el hombre se ha quedado sin “papá”, ya no es el Estado, pero tampoco lo es la Empresa. Está solo.

Esta soledad se busca aquietar en la familia, pero cuando está allí, no se siente parte de ese espacio ya que ha estado ausente mucho tiempo y la madre (generalmente) tiene “marcado” ese territorio. Este fenómeno se puede ver más claramente en los hombres que jubilan, que están en la casa todo el día, sintiéndose ajenos sin saber que hacer. Por otro lado, la mujer (más aún si ella se dedicó a la casa toda su vida) es la que determina los ritmos y espacios de la casa, por lo que se siente incomoda con la llegada de su esposo. Esto explica de cierta manera porqué el hombre esté más tiempo en la empresa, es allí donde se siente en su territorio, para él, ese es “su” espacio.

Este fenómeno cultural resta fuerza a las nuevas alternativas de formas de trabajo que se presentaban anteriormente, ya que un hombre aunque tenga la posibilidad de trabajar desde su casa, va a preferir la oficina.

## **B. El P. Kentenich nos habla (comparar):**

A1.- En relación al **trabajador frente a su tarea:**

- “Si no logramos colocar en el centro de todas las reformas sociales al hombre mismo, si no alcanzamos con éxito la salvación de la dignidad del hombre y aseguramos sus derechos fundamentales, es decir, el derecho a la libertad personal y a la propiedad privada, jamás superaremos las desigualdades económicas y sociales”. (Kentenich, J Studie 1955, p.36-37 y Cf., Kentenich, J., Studie 1948, p.101)

- ***El derecho al trabajo***

El trabajo constituye una de las claves para la solución de los problemas sociales. El Padre Kentenich afirma que para la construcción de un nuevo orden social urge superar el capitalismo y el marxismo con el fin de crear una sociedad nueva con un nuevo ethos

del trabajo. El mismo define el trabajo como la participación del hombre en la actividad creadora de Dios. De esta naturaleza para tener vida en abundancia. Dios le entregó a los hombres el jardín del Edén para que lo cuidara y para que de su labranza surgiera cultura. Dios le lleva al hombre los animales del campo y las aves del cielo “para ver como los llamaba, y para que cada ser viviente tuviese el nombre que el hombre le diera”. La racionalización, la rentabilidad y la concepción del trabajo como una mercancía transable en el mercado, han ido separando al trabajador de su obra y del consumidor, despersonalizando todo el sistema productivo. De esta manera pocos son los que se sienten colaborando en la actividad creadora de Dios. A esta realidad se agrega el drama del desempleo, problema no solucionado y que hierde profundamente la dignidad del hombre. El trabajo debiera ser el medio común de sustentación de los hombres, un servicio a la sociedad, una forma de realización personal y un camino a la santidad. (Cf., Kentenich, J., *Werktagheiligkeit* 1937, p.103 y Cf., *ibid.*, p.107-108)

- *“Debo destacar primeramente la racionalización del trabajo. Todo es convertido, transformando en técnica, y el hombre mismo es tecnificado y mecanizado”* (Desafío Social, p. 249)

a2.- En relación al **trabajador con los otros trabajadores:**

a3.- En relación al **trabajador con el sistema laboral:**

- *“Uds. Han visto y oído cómo el incremento de personal empleado por las empresas es cada vez mayor, mientras mayor es la racionalización. ¿Y hacia dónde conduce todo esto? Todo se va vaciando de alma. Entonces se encuentran ustedes como el hombre masa, el hombre masificado. Es verdaderamente un hombre masa, tecnificado, racionalizado hasta el último átomo.”* (Desafío Social, p. 249 – 250)

a4.- En relación al **trabajador frente a su familia:**

- *“El remedio sólo puede ser un intento serio de hacer que las personas se sientan en un ambiente familiar grato.”*
- *“¿Qué debemos hacer? Hacer que penetre en nuestras relaciones personales y de trabajo un espíritu más semejante al de una familia.”*
- *“Lo que podemos hacer es dar la tónica propia de una familia a todas nuestras relaciones de trabajo y personales. Con esto está dicho todo lo que podemos hacer. Por lo tanto, un trato más humano, más como en familia en todos los aspectos.”* (Desafío Social, p. 309)

### **C. Propuestas (aplicar):**

#### **1. En la línea de lo personal:**

El trabajador Schoenstattiano debe tener un estilo particular de trabajo. Esto implica que la familiarización de las relaciones laborales debe empezar por cada trabajador.

En este contexto el santuario del trabajo, como fuente de gracias pero también de envío hacia los demás, posee una vital importancia. Es necesario irradiar un espíritu de comunión tanto en sentido horizontal como vertical. En palabras del cardenal Francisco Javier Errazuriz:

“Hoy en día un buen empresario es aquel que logra despertar y recoger la iniciativa de sus colaboradores y suscitar en ellos la voluntad de entregar sus mejores ideas y experiencias a favor de la empresa. Desde la perspectiva teológica, el empresario tiene la gratificante tarea de desenterrar en sus colaboradores el tesoro propio que Dios les confió, al crearlos a su imagen y semejanza, para que aporten lo mejor de sí en bien de la actividad común.”

## **2. En la línea de lo empresarial (cultura organizacional):**

En la cultura organizacional deben darse dos elementos fundamentales. El primero son las relaciones y vinculaciones informales que se dan en el ambiente de trabajo. El trato, la preocupación por el otro, la prolijidad del trabajo son fundamentales. Esto va generando un ambiente más grato y es tierra fértil para que las vinculaciones crezcan en calidad y cantidad. En segundo lugar son las políticas que la empresa aplique en esta línea con sus empleados. Las celebraciones de la empresa tales como cumpleaños, aniversarios, homenajes, etc.. contribuyen a un ambiente más familiar y distienden las a veces tensas relaciones que se generan fruto de el factor eficiencia. Los beneficios familiares (como alternativa o complemento a los exclusivamente individuales) a que acceden los empleados pueden ser una herramienta útil para vincular a la familia del trabajador con la empresa. En fin, se convierte en imperativo la reflexión y propuesta de políticas novedosas que contribuyan a una cultura que logre complementar la competitividad y eficiencia y a la vez no renuncie a un ambiente grato donde prime las vinculaciones familiares y la buena convivencia de los empleados.

## **3. En la línea de la relación de trabajo – hogar:**

(Estas tesis están tomadas de una charla del Cardenal Francisco Javier Errázuriz a la USEC. 20 de junio de 2002)

- a) Desde la perspectiva de la empresa:
  - a.1. El bien de la empresa supone y exige el bien de la familia de cada uno de los miembros de la empresa. Sólo procurándolo ésta será una comunidad de personas realmente unida por un propósito de generar trabajo, bienes y servicios requeridos por la sociedad.
  - a.2. El bien de la familia está vinculado al bien de la empresa. La empresa y la familia son comunidades de personas unidas en un proyecto común que se realiza en el tiempo. Tienen vocación de permanencia y estabilidad aún en el contexto de las exigencias de flexibilidad propias de la globalización.
  - a.3. El espíritu y las leyes básicas de la empresa deben reflejar principios y valores característicos de la familia que son: el principio de autoridad, de fidelidad, de solidaridad y de participación.

b) Desde la perspectiva de la familia:  
Mi modelo de familia debe ser coherente con mi modelo de empresa; mi primera empresa es mi familia. Primera cuando distribuyo mi tiempo, primera en el sentido y jerarquía de los valores.